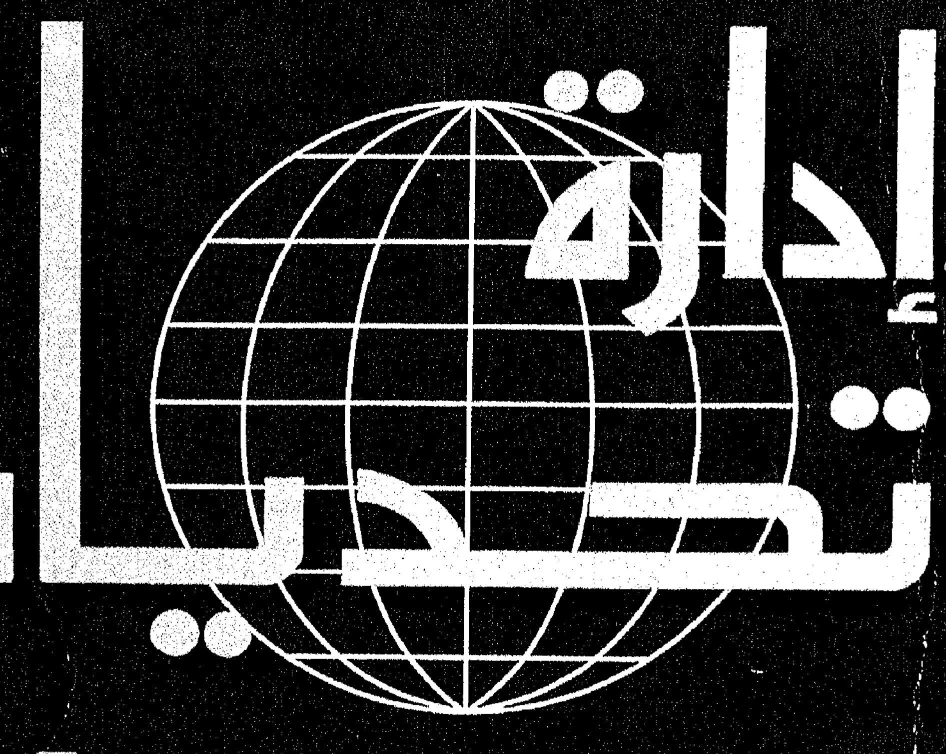
جونتر فورتيله

إدارة تحديات المستقبل

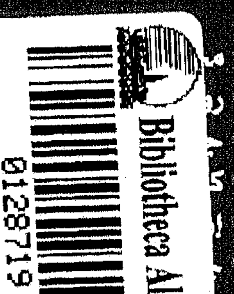




جدول أعمال سياسي واقتصادى للقرن ٢١



- بيل كلينتون
- هيلموت كول
- الملك الحسن الثانى
- فيرناندو هنريك كاردوسو
- بى نظير بوتو
- كون - هى لى
- آلان دومينيك بيرين
- إبراهيم أ. بن سلامة
- رون زومر
- ...س تروتمان





جونتـــر فورتيلـــه (محرر)

إدارة تحديـــات المستقبـــل

جـــدول أعمـــال سياسى واقتصادى للقـــــرن ٢١

الطبعة الأولى
١٤٢١ هـ - ٢٠٠٠م

الناشر : مركز الأهرام للترجمة والنشر
مؤسسة الأهرام - شارع الجلاء - القاهرة
تليفون : ٥٧٨٦٠٨٣ - فاكس ٥٧٨٦٨٣٣

المحتويات

الصفحة

الصفحة

مقدمـــة

يتقرر مصير العالم على أيدى أفراد معدودين من البشر. وهذا ما كان يجرى فى الماضى، وهو ما نشهده اليوم، ومن المؤكد أن الأمر سيكون كذلك فى المستقبل. وحتى ولو ظل السبب فى ذلك لغزا محيرا، فإننا نعرف أنه يعتمد على بشر يتمتعون بصفات غير عادية؛ ويوجدون فى قلب الأحداث التاريخية، وهم موضع الانتقادات والعداوة، غير أنهم أيضا، وفى كثير من الأحيان بلا مراء، منارة يهتدى بها إلى الطريق ومدار الإعجاب.

وسواء كان الأمر يتعلق بالاندفاع الدائم نحو التحسين باستمرار، أو بالبحث عن الأمن وعن وجهة المستقبل، أو كان يتعلق بدوافع أخرى - فلا يسعنا أن ننكر أن ثمة اهتماما خاصا بأولئك الذين أصبحوا شخصيات عامة رئيسية. فنحن نريد أن نعرف كيف تسنى لهم أن يصبحوا من المشاهير، وما هو كنههم، بل والأهم، كيف يفكرون، وكيف يتخذون القرارات، وماذا يخططون له.

وقد قررنا، وذلك كله نصب أعيننا، أن ننشر سلسلة من المطبوعات التى تنقل التجارب البارزة لشخصيات استثنائية إلى أكبر قدر ممكن من الناس. وينتمى المؤلفون بالأساس إلى جميع أرجاء العالم وجميع مجالات المجتمع. وهم متميزون بما حققوا من إنجازات غير عادية أسهمت فى مسيرة التاريخ. بيد أنه فضلا عن تلك الشخصيات المعروفة حقيقة للكافة، ثمة أشخاص غير معروفين نسبيا كان لهم أيضا، من خلال مآثرهم غير العادية، إسهامهم الكبير فى هذا الكتاب.

إن البشرية تقف على حافة القرن الحادى والعشرين، ونحن نعيش فى خضم تغييرات ذات أبعاد هائلة. وليس فى ذلك جديد، حسبما كانت تبينه التغييرات الثورية دائما طوال مسيرة التاريخ . بيد أن التغييرات التى تجرى فى زماننا تحدث بسرعة لم تعرف من قبل. وتثور أسئلة عديدة، ويشعر الكثير من الناس بعدم الأمان.

وفى مثل هذا الوقت من عدم الأمان، ومن التحديات الجديدة، نتحول بأنظارنا بالتالى إلى رجال الدولة الكبار - وإلى النساء المشتغلات بأمور الدولة، وكذلك إلى قادة الأعمال الرئيسيين. إننا نتوقع منهم أن يجدوا حلولا وإجابات لأسئلة ملحة. ومن المؤكد أنه يتعين على كل إنسان أن يتحمل المسؤولية عن مصيره، بيد أن لدينا مثل هؤلاء الأفراد الذين نتخذهم نماذج تحتذى ونريد أن نتعلم منهم.

ومن ثم، فقد سألت بعض الأفراد غير العاديين أن يقدموا لنا إسهاماتهم المتصلة بهذا الموضوع المهم. وهذا الكتاب المتوافر فى الوقت الراهن باللغات الألمانية والصينية والكورية، أصبح متاحا باللغتين الإنجليزية والعربية فى الوقت الحالى.

جونتر فورتيله　　　　　　　　　　فرانكفورت آم ماين



أفكار عن ماضى مصر ومستقبلها

محمد حسنى مبارك

ملاحظات تمهيدية

نظرا للظروف السياسية المعقدة على الصعيدين المحلي والقومى التى كانت سائدة بعد الحرب العالمية الثانية، فقد قرر الزعماء السياسيون فى مصر انتهاج نظام التدخل فى الحياة الاقتصادية. واتباعا لهذا النهج السياسى، سيطر القطاع الاقتصادى الذى تمتلكه الدولة و/ أو الذى توجهه الدولة على الأنشطة الرئيسية فى قطاعات الصناعة، واستغلال الزيوت المعدنية، والطاقة، والتأمين، والمصارف، والنقل، والتجارة الخارجية فضلا عن المشروعات الكبرى للتجارة الوطنية. أما القطاع الزراعى الذى خضع للقوانين التى قيدت ملكية الأراضى الزراعية، فقد أصبح خاضعا هو الآخر لسيطرة الحكومة من خلال أجهزة حكومية مختلفة. ولقد أسهمت عملية إعادة تنظيم مؤسسات الدولة الجديدة، والحماس الذى تبدى على المستويين الرسمى والشعبى لهذا المسلك المتخذ حديثا ـ أسهمت مباشرة فى تحقيق معدلات نمو مرتفعة، وتنفيذ برنامج صناعى يمكن أن يطلق عليه برنامج عصرى إذا ما قورن بالبرنامج الذى كان قائما قبل هذا التحوّل. غير إنه بعد ذلك بفترة وجيزة، انخفض منحنى الأداء مرة أخرى، واستحوذت أساليب الإدارة الموالية للحكومة على الأنشطة الاقتصادية. ونتيجة لذلك، انخفضت معدلات النمو الاقتصادى، ولم تعد هناك منافسة، ونظرا لأسباب داخلية وإقليمية، توقفت التجربة.

وفى مطلع السبعينيات، أدركت القيادة السياسية المصرية أنه فى غضون العقود المقبلة

سوف يشهد العالم تغييرات هائلة. وقد أسفر هذا الإدراك المبكر عن إعلان سياسة التحوّل إلى اقتصاد السوق الحرة، والتى أطلق عليها فى ذاك الوقت «سياسة الانفتاح»، وشرع فى اتخاذ الاستعدادات السياسية والثقافية والاجتماعية التى تتفق مع هذا التغيير الاقتصادى المهم. وبسبب الأجواء التى كانت سائدة آنذاك، فقد مضت هذه الاستعدادات بسلام وهدوء، وحققت تقدما مطردا متروًى فيه. وقد بدأت الخطوات التمهيدية المتعلقة بالتغييرات السياسية المطلوبة نحو اقتصاد السوق الحرة، بإجراء تغييرات فى الدستور، وإلغاء نظام الحزب الواحد، وإقامة منابر للحوار السياسى خاصة بالمعارضين. وقد توجت هذه الإصلاحات، التى تم تنفيذها خطوة خطوة، بإصدار القانون رقم ٤٣ لسنة ١٩٧٤ ـ والذى يعرف باسم «القانون الخاص باستثمارات رأس المال العربى والأجنبى» ـ باعتباره مدخلا إلى تطوير القطاع الاقتصادى الخاص.

وقد أسهمت عوامل خارجية ـ إقليمية ودولية سواء بسواء ـ فى تهيئة ظروف مناسبة تتيح لبذور التغيير تجاه اقتصاد السوق الحرة أن تنمو. وقد جرت التغييرات التى وقعت فى مصر فى ذات الوقت الذى ارتفعت فيه أسعار النفط فى الأسواق الدولية، مع ما صاحب ذلك من زيادة الطلب على النفط، ولاسيما الطلب على نفط الدول غير الأعضاء فى منظمة البلدان المصدرة للنفط (أوبيك). ونتيجة لهذه الزيادة فى الأسعار وتزامنها مع التغييرات الجديدة فى مصر، فقد أصبح ممكنا ملاحظة الثراء الذى تحقق للبلدان المصدرة للنفط فى منطقة الخليج وشمال أفريقيا وهى دول لديها طلب كبير على العمالة المصرية. وقد أسفرت هذه التغييرات التى حدثت فى مصر عن تحقيق عوائد مالية ضخمة أثناء فترة السبعينيات وجزء كبير من الثمانينيات مما تسبب فى ارتفاع متوسط معدل النمو الاقتصادى إلى ٩ فى المائة سنويا. بيد أن معدل النمو انخفض تدريجيا إلى مستوى يقل عن ٢ فى المائة فى ١٩٩١ ـ ١٩٩٢.

لقد كانت هذه الفترة الزمنية من الانتعاش التى شهدتها أعوام السبعينيات مجرد حدث عرضى، بل وغير طبيعى. فلم تكن هناك مبررات اقتصادية داخلية ربما تكون قد أفضت إلى هذا الازدهار، لاسيما أن الأوقات التى شهدت التغييرات الجذرية قد اتسمت بتراجع كبير فى الأداء، وفى بعض الأحيان اتسمت بالانهيار. ولقد حمت العناية الإلهية مصر من هذا الانهيار عندما وفرت الدعم المالى من خلال الأموال التى يكسبها مواطنوها العاملون فى الخارج. وقد مكّن ذلك مصر من أن تسلك الطريق الذى كان العالم قد قطعه منذ عشرين عاما مضت.

ويعد الانخفاض الشديد للدخل الناتج عن النفط والطلب على العملة المصرية (فى بداية

السنة المالية ٨٢ / ٨٣)، ارتأت القيادة السياسية العليا فى مصر أن تعيد تنظيم الأوضاع السياسية، والاقتصادية والاجتماعية بشكل واسع ودقيق بغية تحقيق نهضة كبرى تمكن الأمة من أن تواجه فى هدوء القرن الحادى والعشرين بما يحمله من تحديات.

وبغية تقييم نطاق المنجزات التى أمكن تحقيقها من أعوام الثمانينيات إلى وقتنا الحاضر، لابد للمرء أولا أن يوضح الحالة التى كانت سائدة أثناء الثمانينيات.

فبموجب مبادرة من رئيس الجمهورية، تم تنظيم المؤتمر الاقتصادى العام فى شهر فبراير ١٩٨٢، وذلك بهدف دراسة الحالة الاقتصادية والاجتماعية واقتراح حلول مؤاتية لها. وقد قدم المؤتمر توصيات متعددة، كان من بينها، فى جملة أمور، توصية بشأن التنفيذ الضرورى لإصلاح اقتصادى مستمر ومتدرج بغية تحسين أوجه القصور بما يمكن من استهلال النمو فى الاقتصاد المصرى ـ وفى الوقت ذاته، يجب عدم التغافل عن التوزيع العادل للدخل.

ومنذ تلك الأيام، جرت بالفعل سلسلة من الإصلاحات المتلاحقة والمتدرجة أدت إلى نتائج مهمة، مما مكن الاقتصاد المصرى من الوقوف على قدميه بعد أن انقضت فترة طويلة من العجز والشلل. ومن ناحية أخرى، تم تحقيق نتائج إيجابية ومشجعة إلى حد كبير فى القطاع الاجتماعى، مما أفضى فى نهاية الأمر إلى حدوث تحسن ملحوظ ومستمر فى المستوى المعيشى للسكان. ونتيجة لذلك، ساند الشعب تدابير الإصلاح المتطاولة التى اقتضت العديد من التضحيات وفى بعض الأحيان كانت بمثابة تجارب مريرة. ولعله من المفيد أن نلقى بعض الضوء على التحديات التى كان يتعين على الاقتصاد المصرى أن يواجهها، ونوضح القيود التى أعاقت المساعى الرامية إلى مواجهة هذه التحديات. وترد فيما يلى المسائل التى تستحق الذكر :

– تنفيذ معدل نمو مرتفع يفوق الزيادة فى السكان،

– الحد من معدل النمو السكانى المرتفع،

– تحسين نوعية الحياة للمواطن المصرى عن طريق النهوض بجودة الخدمات الأساسية (للمؤسسات العامة)،

وكانت المتطلبات الأساسية لمواجهة هذه التحديات تتمثل فى :

– زيادة الاستثمارات الوطنية،

– زيادة فعالية هذه الاستثمارات،

– تعزيز القدرة التنافسية.

وكانت القيود التى تشوب الحالة الراهنة، هى :

– الوضع غير المناسب للحالة الديموقراطية،

– الإطار الاقتصادى الذى لا يبعث على التفاؤل،

– الاقتصاد الموجّه،

– زيادة نسبة التضخم،

– العجز فى ميزان التجارة والمدفوعات،

– تزايد الديون،

– زيادة قيمة سداد الديون بالنسبة للصادرات،

– إحجام رأس المال الوطنى والأجنبى عن القيام باستثمارات.

الإصلاح ـ برنامج لمصر

فى منتصف الثمانينيات، كانت مصر تواجه مشكلات كبيرة عن سداد ديونها الخارجية. وفى الوقت ذاته، هبط دفق رأس المال الصافى، وكانت المتأخرات تتراكم مما تعيّن معه إضافتها إلى إجمالى الديون. وقد تباطأ النمو الاقتصادى وتراجع معدله من ٨,٥ فى المائة إلى ٢,٥ فى المائة فى النصف الثانى من فترة الثمانينيات. وقد وصلت نسبة التضخم إلى ٢١,٣ فى المائة، وتزايد العجز فى الميزانية فى ٨٧ ـ ١٩٨٨ إلى ٢٤,٧ فى المائة وذلك بالمقارنة مع الناتج المحلى بكامله.

ونظرا إلى هذه المشكلات الاقتصادية، فقد تم إعداد برنامج إصلاح شامل يتم تنفيذه على مراحل متعددة. وقد خُطط لتنفيذ المرحلة الأولى اعتبارا من ربيع عام ١٩٩٠ حتى شتاء ١٩٩٣، وتحددت بداية تنفيذ المرحلة الثانية فى يولية ١٩٩٣.

المرحلة الأولى من برنامج الإصلاح

☐ ***القضية الرئيسية الأولى: إبرام معاهدة سلام دائم مع إسرائيل، وحشد شعوب المنطقة من أجل تنفيذ سلام شامل.***

لعله من قبيل الوهم الاعتقاد بأنه كان من الممكن تحقيق نمو شامل فى مصر مع استمرار حالة الحرب فى الشرق الأوسط. ففى مناسبات عديدة، أوقفت الحروب التى انغمست

فيها مصر المشاريع الرامية إلى تحقيق نمو، وألحقت دمارا ببنيتها الأساسية - سواء تم ذلك بصورة مباشرة، أو عن طريق إعادة توجيه مصادر الدخل لأغراض الدفاع و / أو السلامة - وقد أقحمت هذه الحروب مصر أيضا فى موقف لم تكن تستطيع فيه الحفاظ على مرافقها الأساسية و / أو تجديدها.

ونتيجة لذلك، لم يكن تحقيق سلام دائم فى الشرق الأوسط مجرد مطلب سياسى فى واقع الأمر، بل كان متطلبا أساسيا ضروريا من أجل تحقيق النمو والرفاهية فى مصر.

وانطلاقا من ذلك، وقعت مصر معاهدة السلام مع إسرائيل فى عام ١٩٧٩، ليس كحل منفصل، بل باعتبار أنها خطوة صوب التوصل إلى حل على طريق السلام الشامل.

وقد قامت مصر أيضا بدور بالغ الأهمية أثناء انعقاد مؤتمر مدريد بغية إحلال السلام فى المنطقة.

وفى سبتمبر ١٩٩٣، حققت مساعى القيادة المصرية ثمارها عندما أُرسيت أسس السلام الشامل مع توقيع معاهدة غزة - أريحا بين إسرائيل والفلسطينيين، آخذة فى الاعتبار أن المشكلة الفلسطينية هى القضية الرئيسية والسبب الأساسى للصراع فى الشرق الأوسط. ولقد أصبح الاتفاق الفلسطينى - الإسرائيلى بمثابة البوابة التى تمر من خلالها كل الأطراف العربية فى اتجاه السلام الشامل.

ومن ثم، فقد انتهت حالة الحرب بين إسرائيل والدول العربية - سواء كان ذلك رسميا أو من حيث الأمر الواقع. ومنذ ذلك الحين، بدأ عهد من التعاون بين هذه الأقاليم: فقد عُقد مؤتمر فى الدار البيضاء بُغية التوصل إلى الطرق والوسائل الكفيلة بتحقيق التعاون الاقتصادى بين جميع دول المنطقة. وقد بدأت الدول فى وضع الأعمال التحضيرية للمؤتمر الثانى الذى انعقد فى عمان فى شهر أكتوبر ١٩٩٥.

□ *القضية الرئيسية الثانية : الحد من الزيادة السكانية*

نفذت الحكومة برامج مكثفة بغية معالجة مشكلة تزايد السكان. وقد أظهرت الدراسات الديموغرافية أن هناك عددا من التغييرات يتعين القيام بها بُغية التأثير فى معدل النمو السكانى على أساس متوسط الأجل وطويل الأجل. والتغييرات البالغة الأهمية التى يتعين

تنفيذها، هى: التعليم، إتاحة فرص عمل متكافئة للمرأة، خفض معدلات الوفاة بين الأطفال، إنشاء أجهزة كافية لتنظيم الأسرة لجميع فئات السكان، ولاسيما الفئات الفقيرة، وتحظى بموافقة القيادات الدينية.

١ ـ التعليم

وهو أحد التغييرات التى سيكون لها أيضا أثر إيجابى على زيادة الوعى فيما يتعلق بتخفيض حالات الحمل وتنظيم الأسرة. ففى ٩٤ / ١٩٩٥ بلغ عدد الأطفال فى سن الإلزام والمسجلين فى المدارس الابتدائية ٩٨,٩ فى المائة. وقد ارتفعت نسبة الفتيات فى جميع المراحل التعليمية من ٢٧ فى المائة ـ من العدد الإجمالى للفتيات ـ فى عام ١٩٧٦ إلى ما يقرب من ٤٦ فى المائة فى ١٩٩٣.

٢ ـ إتاحة فرص عمالة متكافئة للمرأة

أظهرت الإحصاءات أن المرأة التى تحقق دخلا من عملها تكون أكثر وعيا بالالتزام بتنظيم الأسرة. ولهذا السبب، كانت البرامج التى أعدتها الحكومة تقوم على أساس توفير فرص و/أو مجالات عمل متكافئة على نحو أكبر للمرأة. وتشير الأرقام المستمدة من سوق العمل إلى حدوث تحسّن فى وضع المرأة فى هذا القطاع. وقد ارتفعت نسبة النساء فى القطاع السكانى الذى يعمل بأجر من ٩,٤ فى المائة فى ٨١ / ١٩٨٢ إلى ٢٣,٦ فى المائة فى عام ١٩٩٢. وارتفع عدد الأسر التى تستفيد من البرنامج الخاص بالأسرة المنتجة للدخل (ومعظم البرامج مخصصة للنساء) من ٧٢٠٠٠ أسرة فى ٨١ / ١٩٨٢ إلى ٨٢٠٠٠٠ أسرة فى ٩٤ / ١٩٩٥.

٣ ـ معدل وفيات الأطفال

من الواضح أن الانخفاض الذى طرأ على معدل الوفيات بين الأطفال قد تزامن مع الزيادة فى معدل نمو السكان. وقد أثبت خبراء الدراسات السكانية، مع ذلك، أن المرأة تكون أقل رغبة فى الحمل كلما تحسنت الحالة الصحية لأطفالها وانخفضت الوفيات بينهم.

ولذلك، فقد زادت الحكومة من جهودها فيما يتعلق برعاية الأطفال الرضع. وفى عام ١٩٩٥، وصل عدد اللقاحات ضد أمراض الأطفال إلى نسبة ٩٠,٢ فى المائة. وانخفضت معدلات وفيات الأطفال من ٦٤,٦ فى المائة فى ٨٣ / ١٩٨٤ إلى ٢٧,٩ فى المائة فى عام

١٩٩٥. ويغطى نظام التأمين الصحى جميع تلاميذ المدارس، الذين بلغ عددهم ١٤,٥ مليون تلميذ.

٤ ـ إنشاء أجهزة كافية لتنظيم الأسرة

تغطى أجهزة تنظيم الأسرة جميع المراكز والقرى والأحياء الفقيرة، وذلك كيما تستفيد ملايين النساء من هذه الأجهزة. وفى عام ١٩٩٥، كان هناك ما يقرب من ٤٥٥١ جهازا تقدم خدماتها إما مجانا أو مقابل رسوم رمزية. وقد أسفر ذلك عن انخفاض معدل الخصوبة من ٥,٢٨ طفل للمرأة المصرية فى ٨٣ / ١٩٨٤ إلى ٣,٦ طفل فى عام ١٩٩٥. وقد تراجعت الزيادة السكانية بصورة ملحوظة اعتبارا من عام ١٩٨٨: فقد هبط متوسط الزيادة من ٢,٩٤ فى المائة فى عام ١٩٨٨ إلى ٢,٢٨ فى المائة فى عام ١٩٩١، ثم وصل إلى ٢,٢٤ فى المائة عام ١٩٩٤.

٥ ـ موافقة القيادات الدينية

كانت التفسيرات غير الصحيحة والبالية للنصوص الدينية تشكل عقبات على طريق التقدم. وكان الموقف إزاء تنظيم الأسرة واحدا من الموضوعات التى أثير حولها جدل شديد. بيد أن رجال الدين المستنيرين من المسلمين والمسيحيين، أيدوا الحكومة فى الجهود التى تبذلها عن طريق نشر التفسيرات الصحيحة للنصوص الدينية التى تتصل بتنظيم الأسرة. وقد أسهمت هذه الجهود فى استمالة الفقراء ذوى المستوى التعليمى المتواضع إلى التوجه إلى أجهزة تنظيم الأسرة للحصول على مشورتها والاستفادة من الخدمات التى توفرها لمصلحتهم.

□ *القضية الرئيسية الثالثة : إنشاء الإطار الاقتصادى المناسب*

يتكون هذا الإطار الشامل من سلسلة من التدابير، وتتمثل التدابير البالغة الأهمية منها، فى: القضاء على عجز الميزانية، تحرير سوق المال، الحد من القروض وتحرير أسعار الصرف للعملات. وتستهدف هذه التدابير خلق استقرار اقتصادى من أجل توفير الحوافز للاستثمارات الخاصة.

١ ـ القضاء على عجز الميزانية

تعتبر حزمة التدابير المالية ـ السياسية الرامية إلى القضاء على عجز الميزانية هى حجر

الزاوية فى الإصلاح الاقتصادى. وبغية تحقيق هذا الهدف، فقد تم تصميم الإصلاح الضريبى وتنفيذه، كما يلى:

– تطبيق ضريبة المبيعات بدلا من ضريبة الاستهلاك.

– وفى ديسمبر ١٩٩٣، أجاز البرلمان ضريبة الدخل الموحدة لكى تحل محل ضريبة الدخل التكميلية. وقد تم تخفيض أعلى نسبة ضريبية من ٦٥ فى المائة إلى ٤٨ فى المائة.

– وتراجعت الزيادة فى الإنفاق لتصل إلى ٧,٢ فى المائة فى عام ١٩٩٤، وذلك عن طريق تخفيض صناديق الدعم المالى وتحديد حجم الاستثمار العام بـ ٧,٥ فى المائة من الناتج المحلى الإجمالى. وقد وجهت هذه الاستثمارات صوب النهوض بالبنية الأساسية بهدف تعزيز الاستثمارات الخاصة.

– وقد أسفرت هذه الإصلاحات عن تحقيق زيادة فى الإيرادات العامة، والتحكم فى الإنفاق وخفض العجز بفعالية شديدة، الذى أسهم بدوره فى خفض سعر الفائدة. وقد أسفر ذلك أيضا عن تخفيض التكاليف التى يتحملها المقترضون الوطنيون، وزاد من الفرص المتاحة لزيادة الاستثمارات الخاصة.

– وكانت نتيجة هذه السياسات هى تخفيض العجز فى الميزانية الإجمالية للدولة من ٢٤,٧ فى المائة من الناتج المحلى الكلى فى ٧٧ / ١٩٧٨ إلى ٣,٥ فى المائة فى ٩٢/١٩٩٣، ثم إلى ١,٥ فى المائة فى ٩٤ / ١٩٩٥.

٢ ـ تحرير سوق المال

– وفى بداية برنامجها الإصلاحى، ألغت الحكومة الحد المنصوص عليه بالنسبة لسعر الفائدة. وكانت هذه هى المرة الأولى، بعد عدة عقود، التى يصبح فيها بمقدور سعر الفائدة أن يكيّف نفسه حسب آليات السوق. وقد لعب سعر الفائدة دورا فى التعليمات الخاصة بالصرف. فقد كانت تُحدد مرة أسبوعيا وفقا للنسب المرشدة لسوق المال.

– وقد شمل الإصلاح فى مصر القطاعات التالية :

سمح للمصارف الأجنبية بإجراء معاملات مصرفية بالجنيهات المصرية. وتم إلغاء المصروفات والرسوم التى كانت تحصّلها المصارف. وتمت زيادة رأس مال المصارف الأربعة التابعة للدولة بغية الوفاء بالمعايير الخاصة بالأداء الكفء

لعملياتها. وفيما يتعلق باحترام هذه المعايير، وضعت جميع المصارف موضع المحاسبة. وقد طُبقت تدابير تتعلق بتخصص المصارف وشركات التأمين التابعة لها.

– وقد تم إصدار القانون رقم ٩٥ لعام ١٩٩٢ المتعلق بسوق المال، وجرى تطوير السوق مما مكنها من القيام بدور رئيسى فى مراقبة الاستثمارات. وتمثلت النتائج البالغة الأهمية التى تحققت فى هذه العملية، فيما يلى:

انخفضت الفائدة على الودائع قصيرة الأجل من ١٨ – ٢٠ فى المائة بنهاية ١٩٩١ إلى أقل من ١٠ فى المائة بنهاية ١٩٩٤. وتحسنت الخدمات المصرفية فى جميع المؤسسات المالية. وبدأ التعامل مع الأوراق المالية يلعب دورا فعالا فى اجتذاب المدخرين.

وقد بلغ عدد الشركات المسجلة فى البورصة ٧٠٠ شركة فى أواخر عام ١٩٩٤ بالمقارنة مع ٦٣ شركة فى عام ١٩٨١. وقد وصل رقم الأعمال الإجمالى فى عام ١٩٩٤ إلى ١٧٥١٠٠٠٠٠٠ جنيه، مقارنة بخمسة ملايين جنيه فى عام ١٩٨١.

٣ ـ السيطرة على الائتمان

وقد واصلت الحكومة إصلاحها النقدى، وذلك من أجل إخضاع السيولة المحلية للمراقبة، والقضاء على العوامل البالغة الأهمية التى تدفع إلى التضخم.

– فأولا، تم تحديد القدر الإجمالى المتوافر للائتمان الذى يُمنح لقطاع الاقتصاد الخاص، وبلغ الحد الأقصى له أثناء السنة ٩٢ / ١٩٩٣.

– وقد بدأت الحكومة فى تطبيق مجموعة جديدة من الوسائل، أى التعليمات الخاصة بالصرف. وفى أول الأمر، حققت الغرض المتمثل فى تمويل العجز عن طريق متحصلات فعلية. وبعد ذلك، اعتبرت الوسيلة البالغة الأهمية التى يستخدمها البنك المركزى لممارسة الرقابة على حجم السيولة.

– وقد انخفض حجم السيولة الوطنى من ٢٧,٥ فى المائة فى ١٩٩١ إلى ١٢ فى المائة فى السنة ٩٣ / ١٩٩٤.

٤ ـ تحرير أسعار الصرف

بدأت الدولة فى وضع برنامج الإصلاح برمته موضع التنفيذ، وذلك بغية توحيد سعر الصرف بهدف تعزيز تدفقات رأس المال. وقد أدى هذا إلى انخفاض سعر صرف الجنيه

المصرى إلى ٣٥ فى المائة مقابل الدولار. ولم يمض وقت طويل حتى كان سعر الصرف الجديد قد استقر. وقد سُمح لجميع المؤسسات المالية والمصارف المرخص لها بأن تجرى معاملات مصرفية بالعملات الأجنبية، وكانت النتائج البالغة الأهمية لهذه الخطوة، هى :

- ظل سعر صرف الجنيه المصرى مقابل الدولار مستقرا منذ شهر سبتمبر ١٩٩١. وفى أغسطس ١٩٩١، بلغ سعر صرف الدولار ٣,٣٤ جنيه مصرى، وفى أغسطس ١٩٩٥ لم يتجاوز السعر ٣,٣٩٥ جنيه.
- وفى ضوء هذا الاستقرار، أصبح بوسع سوق المال أن تفى بطلبات البلد من العملات الأجنبية.
- وقد اختفى «هَوَس الدولار»، واعتُبر الجنيه المصرى بمثابة مساهمة رأسمالية بقيمته الفعلية المناسبة.
- وتراكمت احتياطيات هائلة من العملات الأجنبية لدى البنك المركزى، بلغت فى نهاية يونيه ١٩٩٥ ما يقرب من ١٨ مليار دولار. وإضافة إلى ذلك، كان هناك ١٤,١ مليار دولار أخرى من ودائع المواطنين المصريين بالعملات الأجنبية لدى المصارف التجارية.

□ *القضية الرئيسية الرابعة : زيادة كفاءة البنية الأساسية وتحديثها*

منذ أعوام الثمانينيات، كان القادة السياسيون يدركون حقيقة أنه لايمكن تحقيق نمو اقتصادى حقيقى فى مصر بدون تطوير المرافق الأساسية وجعلها عصرية. وقد تراءى هذا النهج فى هيكل استثمارات المرحلتين الأولى والثانية من الإصلاحات (١٩٨٣/٨٢ – ٩١/ ١٩٩٢). وقد واصلت الحكومة إيلاء اهتمامها لهذه المشروعات فى إطار الإصلاح الاقتصادى الشامل.

□ *القضية الرئيسية الخامسة : تطبيق المبادئ الديمقراطية*

لقد بدأت تجربة إعادة التوجّه صوب اقتصاد السوق الحرة فى مصر بإحداث تغييرات سياسية مهمة كانت نقاط انطلاقها متمثلة فى تغيير الدستور وإطلاق حرية الفرد فى تشكيل رأيه والتعبير عنه. وقد سُمح للمعارضين بأن يشكلوا ما اصطلح على تسميته « المنابر » . وبالرغم من الأوقات الصعبة التى مرت بها المنطقة والتى لاتزال تمر بها، فإن القيادة السياسية فى مصر تعتبر الديمقراطية إحدى دعائم النظام الاقتصادى. وقد اقترن برنامج

الإصلاح الاقتصادى الشامل بممارسات ديمقراطية، لم يكن باستطاعة المواطن بدونها أن يكون مستعدا لتحمّل الأعباء والمحن التى يمليها الإصلاح.

لقد أصبح المواطن يتمتع بقدر أكبر من حرية الرأى، وبوسعه أن يعلن عن رأيه السياسى بحرية، سواء كان ذلك عن طريق المجلات، أو الصحف، أو غيرهما من الوسائط الإعلامية. وعلاوة على ذلك، يوجد فى مصر ١٣ حزبا سياسيا، ١٢ منها من أحزاب المعارضة، ولكل حزب منها إصداراته من المجلات والصحف حيث يكون باستطاعة أعضائه أن يعبروا بحرية عن آرائهم. وعدا ذلك، يوجد فى مصر عدة مئات من الصحف والمجلات ذات طبيعة روحية وأيديولوجية مختلفة، وتعتبر بمثابة أداة للتعبير الروحى والأيديولوجى للمواطنين.

□ ***القضية الرئيسية السادسة: تعزيز العلاقات مع أكبر عدد ممكن من الدول***

ظلت علاقات مصر الرسمية مع الدول العربية مقطوعة أثناء النصف الأول من الثمانينيات من جراء التوقيع على معاهدة السلام مع إسرائيل فى عام ١٩٧٩. وإذ قدّرت القيادة السياسية فى مصر أن من شأن تعميق العلاقات مع أكبر عدد ممكن من دول العالم أن يخلق جوا سياسيا داعما ومعززا للنمو الاقتصادى، فقد بذلت جهودا دؤوبة ومتواصلة على جميع الجبهات السياسية بهدف تعزيز النمو فى مصر.

- على الصعيد العربى، أعيدت العلاقات وتعززت الروابط مع جميع الدول العربية. وقد أتاحت هذه الخطوة لمصر أن تؤكد الشرعية الدولية للدفاع عن الكويت.
- وعلى الصعيد الإفريقى، عززت مصر علاقاتها مع دول القارة الإفريقية، واستطاعت مرة أخرى أن تضطلع بدورها القيادى فى القارة ومنظماتها.
- وعلى الصعيد الأوروبى، احتفظت مصر بدورها الخاص مع الدول الأوروبية، وبالذات مع الدول البالغة الأهمية فى الاتحاد الأوروبى.
- وتحتفظ مصر بعلاقات خاصة مع الولايات المتحدة، واليابان، وأمريكا الشمالية وأمريكا الجنوبية.

وقد أثبتت هذه العلاقات الحميمة والاتصالات العميقة أنها عوامل معززة للنمو الاقتصادى، ويرد فيما يلى بيان موجز لآثارها :

١ – بعد عام ١٩٩١، تنازلت دول الخليج العربى عن مطالباتها المالية المستحقة على مصر، والتى بلغت فى مجموعها ٦,٢ مليار دولار.

٢ – وتنازلت الولايات المتحدة عن مطالباتها المالية المستحقة على مصر، والتى بلغت ٧,١ مليار دولار.

٣ – تلقت مصر مساعدات اقتصادية وعسكرية من الولايات المتحدة وتبرعات عسكرية من أوروبا بلغت قيمتها ١,٨ ـ ٢ مليار دولار سنويا.

٤ – وعن طريق نادى باريس (الدول الصناعية المانحة للقروض) حصلت مصر على وعد بخفض المستوى الحالى لمديونيتها بنسبة ٥٠ فى المائة. وقد تم تسوية ٣٠ فى المائة من هذا الخفض. وتجرى فى الوقت الحاضر مفاوضات بشأن الشريحة الأخيرة (٢٠٪).

٥ – تتلقى مصر دعما ماليا من المنظمات الدولية، فى الغالب من صندوق النقد الدولى والبنك الدولى، وذلك من أجل تنفيذ الإصلاح الاقتصادى.

٦ – تجرى مصر مفاوضات مع الاتحاد الأوروبى، والولايات المتحدة واليابان، وذلك حتى يصبح بمقدورها الانضمام إلى الاتفاقات الدولية بما يمكنها من الاشتراك فى مناطق التجارة الحرة بهدف الوفاء بمتطلبات الأهلية وتنمية اقتصاد تصدير قادر على المنافسة.

٧ – وكانت هذه الاتصالات مفيدة أيضا فى مجال مكافحة الإرهاب.

المرحلة الثانية من برنامج الإصلاح

بعد النجاح الدينامى والحاسم للمرحلة الأولى من برنامج الإصلاح (مرحلة التوطيد)، انتقلنا إلى تنفيذ المرحلة الثانية: مرحلة الإصلاح الهيكلى التى كانت قد وضعت من قبل فى سياق المرحلة الأولى.

والآن يتعين إصلاح الهيكل الاقتصادى بغية خلق الظروف المسبقة المواتية من أجل تطوير القطاع الاقتصادى الخاص. وتتألف هذه المرحلة من التدابير الاقتصادية والسياسية التالية:

١ ـ مواصلة تحديث المرافق الأساسية

وقد تم انتهاج السياسات التالية فى المسعى إلى تحديث المرافق الأساسية وجعلها تعمل

بكفاءة مرة أخرى، وذلك من أجل تطوير ودعم القطاع الخارجى للاقتصاد المتعلق بالمشاريع الخاصة :

– خُصصت مبالغ مالية مرتفعة تصل إلى ما يقرب من ٩٠ مليار جنيه مصرى من أجل تطوير المرافق الأساسية. ومنذ ٩٢ / ١٩٩٣ حتى الآن، تم بالفعل إنفاق ٥٥ مليار جنيه لهذا الغرض.

– ويتم تطوير البنية الأساسية الخاصة بالصناعة فى المدن الصغيرة والكبيرة والمناطق العمرانية الجديدة بطريقة نموذجية.

٢ ـ تحرير سوق المنتجات

– تم تحرير الأسواق كيما تتطور الأسواق بحرية.

– وتم تحرير جميع أسعار المنتجات.

– وتحرر سعر القطن والاتجار فيه.

– وتحررت أسعار المنتجات الزراعية، وتم إلغاء الدعوم المقدمة إليها.

– تم إنهاء عقود إيجار الأراضى الزراعية بموجب القانون، وذلك بهدف إيجاد اتصالات تتسم بمزيد من المرونة والفعالية بين ملاك الأراضى ومستأجريها.

– وتحررت تكاليف النقل بالسكك الحديدية تباعا.

– وتحررت أسعار السكر والأغذية (باستثناء الخبز) بصورة متلاحقة.

٣ ـ الاستغلال الأفضل للموارد النادرة

ومع التأثير التنظيمى للأسعار، استغلت الموارد المعرضة للنضوب والنادرة بصورة فعالة.

وتحقيقا لهذا الغرض :

– تم تصحيح أسعار منتجات الزيوت المعدنية والغاز الطبيعى بما يتفق والأسعار الدولية.

– ويدأ تحريك أسعار الكهرباء بغية تغطية الحد الأدنى من التكاليف على أساس طويل الأجل. وقد وصلت الأسعار الآن إلى ٨٠ فى المائة من هذه التكاليف.

٤ ـ إيقاف الاستثمارات

– تم إلغاء جميع اتفاقات الاستثمار السابقة باستثناء تلك المتصلة بالسلامة، والصحة، والبيئة.

– تم القضاء على التداخلات بين السلطات القانونية، والمحلية، والمركزية.

– يُسمح للقطاع الخاص للاقتصاد الآن بأن يقوم بتوزيع السلع بعد أن كان ذلك محرما عليه من قبل.

٥ ـ زيادة كفاءة إدارة الاستثمارات العامة والتخصص

بدأ تنفيذ البرنامج الشامل من أجل النهوض بكفاءة إدارة الاستثمارات، فضلا عن توسيع عدد الهيئات الخاصة المسؤولة عن المشروعات العامة.

– أُجرى إصلاح بنية القطاع الاقتصادى العام، كيما يصبح بوسع هذا القطاع أن يعمل وفقا لوجهات النظر التجارية والاقتصادية (القانون رقم ٢٠٣ لعام ١٩٩١).

– وأعيدت هيكلة القطاع الاقتصادى العام عن طريق إعادة تعيين المشروعات العامة بعد أن تحددت المشروعات التى ينطبق عليها القانون رقم ٢٠٣. وقد شمل هذا الإجراء ١٧ شركة.

– تم إجراء تقييم للمشروعات ذات الصلة ـ بلغ مجموعها ٣١٤ مشروعا.

– جرى تقسيم الشركات إلى ثلاث فئات: شركات ناجحة؛ شركات تحقق خسائر بيد أنه يمكن إعادة رسملتها، وشركات تعانى عجزا ولا تجدى معها إعادة الرسملة بل يتعين تصفيتها.

– أما الشركات التى لديها مشكلات مالية وإدارية فسوف يعاد تنظيمها بغية جعلها ناجحة.

– ويجرى إعداد برامج شاملة جديدة بغية إعادة تطوير هذه الشركات وتأهيلها، والنهوض بكفاءة العاملين وإنتاجيتهم.

– أما الشركات التى تحقق أرباحا فسوف يتم التخلص منها إما عن طريق البيع الكامل إلى المستثمرين الذين يعتزمون إعادة تنظيم الشركة، أو طرح أسهمها فى البورصة.

– وفى عام ١٩٩٣، تم بيع معظم المشروعات الصغيرة التى تمتلكها المحافظات: وقد تم التخلص من ١٠٥١ مشروعا من مجموع ١٥٣٢ مشروعا.

– وتم إخراج ٣٤ شركة تنتمى إلى القطاع الاقتصادى العام الذى يتكون من مجموع ٣١٤ شركة، وذلك أثناء عام ١٩٩٤، وذلك على الوجه التالى :

– ١٠ شركات تم حلها؛ ١٣ شركة بيعت مباشرة. وطرحت أسهم ١٥ شركة فى البورصة.

– وأثناء عام ١٩٩٥، طُرحت أسهم ٢٢ شركة فى البورصة. وقبل نهاية السنة الحالية، سوف تُستكمل الاستعدادات الخاصة ببيع ٦٠ شركة للقطاعات الاقتصادية الخاصة. وتمثل هذه الشركات ٢٠ فى المائة من الشركات التى يمتلكها القطاع الاقتصادى العام، و٤٠ فى المائة من موجودات الشركات التى يمتلكها القطاع الاقتصادى العام.

– وسوف يتم بيع كل سهم يمكن التعامل به فى البورصة.

المرحلة الثالثة من برنامج الإصلاح

وفى غضون هذه المرحلة، سيتم تنفيذ عدد من القرارات السياسية بغية إجراء الإصلاح الهيكلى وتمكين الاقتصاد المصرى من الدخول فى القرن الحادى والعشرين. وحينذاك، سيكون قد انتعش، ويصبح فى موقف يتيح له دخول عالم تحكمه المنافسة والكفاءة. وترد فيما يلى القرارات البالغة الأهمية :

١ ـ مواصلة التخصص

سوف يستمر تنفيذ البرنامج الخاص بإعادة تشكيل شركات القطاع الاقتصادى العام وتخصصها، وذلك إلى أن يتحقق هدف البرنامج: تخفيض ملكية الدولة لتمكينها من القيام بدورها فى المحافظة على النظام فى الحياة الاقتصادية والمشروعات، وجعل الشركات قادرة على المنافسة وهى الشركات التى تعمل على أساس اقتصادى. ومن المزمع خلال العامين القادمين استكمال برنامج التخصص بدرجة أكبر :

– فضلا عن إتمام تجهيز ٦٠ شركة لبيعها فى عام ١٩٩٥، هناك مجموعة تضم ١٣٤ شركة تحقق أرباحا معتدلة وجارٍ إعادة تنظيم هياكلها قبل أن يجهز معظمها للبيع قبل عام ١٩٩٦.

– وتجرى الآن إعادة هيكلة شاملة للمائة وست شركات المتبقية والتابعة للقطاع الاقتصادى العام. ومع أنها قد عُرضت للبيع إلا أن المستثمرين لم يبدوا أى اهتمام. وقد طُلب من الشركات الفنية ذات الخبرة الدولية أن تستكمل تدابير إعادة الهيكلة

الشاملة بالتعاون مع السلطات المفوضة قبل أواخر عام ١٩٩٦، وذلك حتى يمكن عرضها للبيع فى عام ١٩٩٧.

٢ ـ مواصلة الاستثمار فى البنية الأساسية ومطالبة القطاع الاقتصادى الخاص فى الوقت ذاته بالمشاركة

فى المرحلة الثالثة من الإصلاح الهيكلى، يلاحظ زيادة الاستثمارات فى مجال البنية الأساسية، والتى ستكون مرتبطة بنمو قطاعات إنتاج السلع فضلا عن ارتباطها بقطاع الخدمات الاجتماعية، من قبيل التعليم والصحة والثقافة. وسوف يُطلب من القطاع الاقتصادى الخاص أن يتحمل جانبا من تكاليف البنية الأساسية. وتعتبر تجربة إشراك القطاع الاقتصادى الخاص فى تحمل التكاليف الخاصة بالبنية الأساسية فى بعض المناطق الصناعية والمدن الجديدة، بمثابة نموذج ناجح يجب مراقبته والتوسع فى تطبيقه.

٣ ـ تطوير النظام التعليمى (توسيع القاعدة وتحسين النوعية)

– تتطلب الزيادة الواسعة فى الإمكانات البشرية أن يولى اهتمام أكبر للنظام التعليمى، ووجوب تحسين نوعيته.

– وسوف يتزايد عدد التلاميذ الذين ينتظمون فى الفصول الدراسية سواء أكانوا من الأطفال المطلوب قيدهم فى المدارس أو من البالغين، وذلك مع التركيز على تعليم الأشخاص الذين يعيشون فى القرى أو الأحياء الفقيرة، وعلى تعليم النساء، فضلا عن القضاء على الأميّة.

– وسوف تتحسن نوعية التعليم عن طريق تأهيل المدرسين بصورة متكررة. كما ستتحسن طبيعة المواقع عن طريق بناء مدارس جديدة وتجهيزها. وسوف يتم أيضا تحديث البرامج الدراسية.

– وسوف يستخدم الكمبيوتر فى التدريس. وقد تم إعداد برنامج شامل للتحرك فى هذا الاتجاه من أجل التدريس فى مصر والدول العربية فى القرن الحادى والعشرين.

٤ ـ تطوير التكنولوجيا بقدر أكبر عن طريق الترابط مع العالم

– يجرى فى مصر تجهيز عدد كبير من الطرق السريعة الرئيسية للبيانات.

– وقد أصبحت معاهد البحوث والجامعات مرتبطة مع مشروعات الإنتاج والخدمات البالغة الأهمية.

– وأصبحت المنشآت المدرسية والصحية متصلة ببعضها البعض.

- ويتم التوسع فى الارتباط بشبكات المعلومات والطرق السريعة للبيانات فى العالم على أساس عريض، بغية الاستفادة من المعرفة البشرية عن طريق الشبكات والطرق السريعة، واستخدامها فى التطوير مستقبلا للإنتاج، وحتى يكون بمقدورنا تلبية الاحتياجات الخاصة بتحسين الخدمات.

٥ - تحسين الصحة العامة

يحتاج القطاع الصحى فى مصر إلى المزيد من المساعدة و/أو الدعم المالى، وبوجه الخصوص القطاع الصحى الحكومى المعنى بحماية المجتمع ضد الأمراض، وبالصحة العامة، وبصحة الفقراء والأشخاص ذوى الدخل المنخفض. ونتيجة لذلك، سوف يتاح المزيد من الاستثمارات من أجل بناء المستشفيات العامة والعيادات الخاصة أثناء المرحلة الثالثة من الإصلاح، فضلا عن دعم الميزانية الخاصة بتوظيف العاملين فى القطاع الصحى كيما يكون بوسعه القيام بالمهام المكلّف بها.

٦ - إصلاح التشريعات

يوجد فى مصر ٦٣٠٠٠ لائحة قانونية، يطبق منها ما يقرب من ٢٧٠٠٠ لائحة فى مجالى الاقتصاد والشؤون المالية. وهى تحتوى على عدد كبير من التناقضات، ولاسيما أن التشريعات هى نتاج فترات من الزمن لم تعد نُظُمها الاقتصادية والاجتماعية تتوافق مع النظم الجارية. ولهذا السبب، تعرقل هذه اللوائح القانونية الاقتصاد، وبوجه الخصوص أى مبادرة يقوم بها الاقتصاد نفسه. ويتفق معظم فقهاء القانون على أن ما لا يزيد على ١٠ فى المائة من هذه الغابة من القوانين يكفى لإدارة وتنظيم العلاقات بين الأفراد والمنشآت (الشركات). وقد اتخذت الحكومة بالفعل خطوات جادة بهدف إجراء إصلاح تشريعى:

- تم إنشاء أضخم قاعدة بيانات إلكترونية خاصة بالأنظمة القانونية فى المنطقة بدعم من علماء القانون والخبراء فى مجال الشبكات والإلكترونيات، بغية خدمة التقدم المحرز فى مجال الإصلاح التشريعى.
- تم إنشاء لجان تقنية تشريعية تضم مستوى رفيعا من الخبراء، بغية دراسة وتبسيط اللوائح القانونية المعمول بها حاليا وتحرير الأفراد والمشروعات من العقبات القانونية.

٧ - إصلاح الإدارة الحكومية

نتيجة للانتقال إلى اقتصاد السوق، أصبح من اللازم تحديد دور الدولة من جديد فى المجتمع، ومعه دور جهازها الإدارى فضلا عن نطاق أدواته. فلم تَعُد الدولة هى التى تراقب

وحدها كل نشاط وتقوم على تنفيذه. ويتكون الدور الرئيسى للدولة فى تهيئة ظروف جيدة التنظيم ومأمونة من أجل تنفيذ الأنشطة الاقتصادية، وإقامة علاقات جديدة وعادلة بين الأطراف، وبيان الطرق والأساليب اللازمة لسد الثغرات عن طريق الحوافز وليس عن طريق القوانين. ويتمثل دورها أيضا فى حماية التنافس بين مواقع الإنتاج الفردية. ولابد من إصلاح الجهاز الإدارى دون قيد أو شرط كيما يصبح بوسع الدولة الاضطلاع بهذا الدور.

ويجرى فى الوقت الحاضر وضع مشروع برنامج لإصلاح الإدارة وصياغته. وسوف يبدأ تنفيذه أثناء الإصلاح القانونى الراهن الذى يعتبر إحدى وسائله. وفى المرحلة الراهنة، تعطى الأولوية للسلطات الإدارية المسؤولة عن معالجة التطبيقات الخاصة بتوزيع مساعدات الاستثمار وبتقديم الخدمات للمواطنين.

- سوف يعاد تنظيم الأجهزة الخاصة بإقامة المشروعات التجارية الاقتصادية، والتى كانت قد منحت من قبل مثل هذه التصاريح، لكى تصبح أجهزة تنطوى على مزيد من المعالجة والإشراف دون التدخل فى المعاملات التجارية ذات الصلة للشركات المعنية.
- وسيتم إعداد لوائح العمل، وجداول الأجور والرواتب، والعلاوات الخاصة بالعمل فى المواقع التى يجرى فيها توفير الخدمات المستمرة للمواطنين والعمال.
- وسيتم تبسيط الإجراءات الخاصة بالاستثمارات والخاصة بمنح تراخيص البناء. وسيسمح للقطاع الاقتصادى الخاص بأن يستثمر فى قطاع توليد الكهرباء، وتنقية المياه، وبناء الطرق.
- وسوف يستمر تطوير تكنولوجيا بث البيانات وتحديث الجهاز الإدارى للدولة.

٨ ـ الرعاية الاجتماعية للفقراء

خلّف تنفيذ المرحلة الأولى من الإصلاح الاقتصادى آثارا سلبية على بعض مستويات المجتمع، التى تضررت نتيجة سياسات التراجع المصححة للعيوب الاقتصادية. وبُغية تصحيح هذه النتائج السلبية، أنشىء « الصندوق الاجتماعى لتعزيز النمو » فى شهر مارس ١٩٩١. وهو يدعم العمال الذين قد يفقدون أعمالهم، والعمال المهرة أو شبه المهرة الذين بلا عمل، والأسر التى تقوم على إعالتها ماديا النساء. ويعتنى بهم هذا الصندوق الذى يموّل من جانب مصادر دولية وبواسطة الحكومة المصرية. وإضافة إلى ذلك، هناك برامج تستهدف خلق أعمال للموظفين الذين لا يمنحون رواتب، وتعمل على تمويل المشروعات الصغيرة، فضلا عن البرنامج الخاص بالأسر المنتجة.

وحتى عام ١٩٩٤، أصبح بوسع الصندوق أن يمنح قروضا وأموالا للاستثمار بلغت فى

مجملها ٨١٢ مليون جنيه، مما مكّن ٢١٤٠٠٠ شخص من التوظف، و٨٢٠٠٠ شخص من الحصول على عمالة مؤقتة. وهكذا، فقد قدّم هذا الصندوق مساعدة لما يقرب من مليون مواطن مصرى كانوا قد تعرضوا لأضرار محتملة نتيجة لبرنامج الإصلاح الموسع.

ملاحظات ختامية

يمثل التهديد الذى يتعرض له الاستقرار والأمن الداخلى أحد القيود الأساسية و/أو العقبات التى تعوّق النمو وتطويره. ويعتبر التصدى لهذا الخطر الحديث النشأة لمستقبل الدول بمثابة أحد المتطلبات الرئيسية التى يجب الوفاء بها كيما يكون من المستطاع مجابهة التحديات الاقتصادية والتكنولوجية للقرن الحادى والعشرين.

□

سيرة ذاتية

محمد حسنى مبارك

٤ مايو ١٩٢٨ *ولد فى قرية كفر المصيلحة.*

متزوج، ولديه ولدان.

١٩٤٩ *تخرج فى الأكاديمية العسكرية المصرية.*

٦٤ - ١٩٦٥ *انتظم فى أكاديمية فرونز العسكرية فى الاتحاد السوفيتى، لتلقى دراسات عليا.*

١٩٦٧ *عُيّن مديرا لكلية الطيران.*

١٩٦٩ *عُيّن رئيسا لأركان حرب القوات الجوية.*

١٩٧٢ *عُين قائدا للقوات الجوية ونائبا لوزير الحربية.*

وقام بدور بارز فى حرب أكتوبر ١٩٧٣.

أبريل ١٩٧٥ *عينه الرئيس السادات نائبا لرئيس الجمهورية.*

أكتوبر ١٩٨١ *انتخب بالإجماع رئيسا لجمهورية مصر العربية، وذلك فى استفتاء شعبى ضخم.*

يناير ١٩٨٢ *انتخب رئيسا للحزب الوطنى الديمقراطى.*

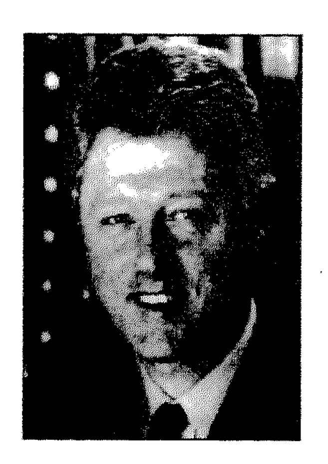
أكتوبر ١٩٨٧ *أُعيد انتخابه رئيسا للجمهورية لفترة رئاسية ثانية.*

أكتوبر ١٩٩٣ *أعيد انتخابه رئيسا للجمهورية لفترة رئاسية ثالثة.*

أكتوبر ١٩٩٩ *أعيد انتخابه رئيسا للجمهورية لفترة رئاسية رابعة.*

□





ضمان وضع القوة الأولى

بيل كلينتون

يغمرنى السرور لوجودى هنا فى ديترويت لمناقشة التحديات التى تواجهنا ونحن ندلف إلى القرن الحادى والعشرين، حتى نضمن أن نظل أقوى قوة فى العالم من أجل السلام والحرية، ومن أجل الأمن والرخاء. إن ديترويت مدينة تواجه تحديات المستقبل، وهى أحسن مكان يتيح لى هذه الفرصة لأقوم بزيارتكم. ولم يسعنى بالأمس إلا أن أنعم التفكير فى أن ديترويت ، بمنطقة التمكين التى عمل العمدة وآخرون على الاستفادة منها أكبر الاستفادة، والتى أدرت مليارين من الدولارات من رؤوس الأموال الخاصة لتنمية موارد شعب ديترويت، وبالأرض التى اقتطعناها بالأمس من أجل إقامة مطار جديد يتكلف ١,٦ مليار دولار ويعطيكم القدرة على الوصول إلى بقية أنحاء العالم، تفعل ما يتوجب على أمريكا كلها أن تفعله. فلا بد لنا من أن ننمى أنفسنا وأن نصل إلى بقية أنحاء العالم. إننى أهنئك أيها العمدة أنت وجميع المسؤولين المحليين الآخرين هنا.

إن أمتنا تناضل، منذ تلك اللحظة التى تأسست فيها، من أجل فكرة أن للناس الحق فى التحكم فى حياتهم، وفى السعى إلى تحقيق أحلامهم. ولقد قمنا فى هذا القرن بما هو أكثر من مجرد النضال من أجل هذه المبادئ ـ فقد عمل الأمريكيون وفقا لها وضحوا من أجلها، وخاضوا حربين عالميتين حتى تنتصر الحرية على الطغيان، وبعد ذلك قطعوا التزامات حافظت على السلام الذى ساعد على انتشار الديمقراطية، وقد جلب ذلك قدرا كبيرا من الرخاء لنا وساعدنا على كسب الحرب الباردة.

والفكرة الآن ونحن نناضل من أجل الديمقراطية والحرية ـ حرية الدين، وحرية التعبير، وحرية التجمع، والأسواق المفتوحة، واحترام التنوع ـ هذه الأفكار أخذت تعتبر مثاليات البشرية بشكل متزايد. وعندما اتخذنا الديمقراطية شكلا لحكومتنا فى عام ١٧٧٦، ثم عندما صدقنا على دستورنا بعدها بسنوات قليلة، كان الخيار الذى اتخذناه خيارا غير عادى. كانت الديمقراطية قد اختفت إلى حد كبير من الأرض لزهاء ٢٠٠٠ سنة منذ اليونان القديمة.

وقد ناضلنا فى هذا القرن، وسط كل الحروب وسفك الدماء، من أجل الدفع بقضية الديمقراطية قدما، ولتأييد أولئك الذين يسعون إليها. والآن، ولأول مرة فى التاريخ، تعيش ٦١ فى المائة من دول العالم، ويعيش أكثر من نصف الناس على وجه الكرة الأرضية خلال السنتين الأخيرتين لأول مرة تحت قيادة زعماء منتخبين ديمقراطيا فى بلدان حرة. وإن ذلك لشىء رائع. فلم يحدث هذا من قبل أبدا.

وقبل أربع سنوات عندما سعيت إلى الفوز برئاسة الجمهورية، قلت إنه قد يتعين، لكى نبنى فى وطننا مجتمعا قويا يقوم على الفرصة والمسؤولية، ولكى ننعم بالرخاء والأمن على حد سواء، أن نواصل القيادة فى الخارج فى هذا العصر الجديد. إن عبء القيادة الأمريكية وأهميتها، بل والسمة الأساسية للقيادة الأمريكية، تعتبر حقيقة أحد دروس القرن العشرين الكبرى. بل إنها ستصبح حقيقة أقوى بكثير فى القرن الحادى والعشرين ـ وهو قرن ستستمر فيه التكتلات والحواجز التى حددت شكل العالم بالنسبة للأجيال السابقة فى إفساح الطريق أمام قيام قدر أكبر من الحرية، وتغيير أسرع، وقدر أكبر من الاتصالات والتجارة عبر الحدود الوطنية، وابتكارات أعمق مما حدث من قبل البتة؛ قرن ستتاح فيه الفرصة أمام أعداد أكبر من الناس عن ذى قبل البتة للمشاركة فى عبقرية البشرية فى تحقيق التقدم.

ومع تهاوى الجدران فى كافة أنحاء العالم، فلا بد من أن تنهار بالمثل الجدران التى تفصل فى أذهاننا ما بين سياستنا الداخلية وسياستنا الخارجية. فكروا فى ذلك. إن رخاءنا كأفراد، وجماعات، وأمة يعتمد على سياساتنا الاقتصادية فى الداخل والخارج ـ على منطقة التمكين فى ديترويت وعلى التزامكم بمرفق للمطار يصلكم بشكل أفضل ببقية أنحاء العالم. ورفاهتنا كأفراد وجماعات وأمة تعتمد على سياساتنا البيئية فى الداخل والخارج. وأمننا كأفراد وجماعات وأمة يعتمد على سياساتنا فى محاربة الإرهاب والجريمة والمخدرات فى الداخل والخارج. إننا نقلل التهديدات الموجهة إلى الناس هنا فى أمريكا بتقليل التهديدات القائمة خارج حدودنا. إننا نرتقى بمصالحنا فى الداخل بالارتقاء بالخير العام فى كافة أنحاء العالم. واسمحوا لى بأن أضرب لكم مثالا واحدا لا غير سأعود إليه ثانية بعد لحظة.

ففى السنوات الأربع الأخيرة، خلق الشعب الأمريكى، بجهده المشترك، ١٠,٥ مليون وظيفة جديدة. وفى الوقت الحالى، يعد هذا خبرا طيبا. غير أنه قد يكون الأهم من ذلك أن أكثر من نصف تلك الوظائف توجد فى فئات الأجور المرتفعة. وهذا أحد الأسباب فى أن الأجور الحقيقية للأسرة العاملة النمطية بدأت ترتفع مرة ثانية للمرة الأولى فى عقد واحد.

والآن، يتعين النظر إلى ذلك فى ضوء ما يحدث للاقتصاد الأمريكى الذى يجرى ربطه ببقية العالم. لقد تحقق لنا ارتفاع لم يحدث من قبل فى الصادرات، زيادة فى الصادرات بحوالى ٣٥ فى المائة، ونحن نعرف أن الوظائف المتصلة بالتصدير تدفع، فى المتوسط، أجورا أعلى بكثير من الوظائف المقصورة كلية فى تأثيرها الاقتصادى على المجتمع المحلى.

وقد أبرمنا ما يزيد على ٢٠٠ اتفاق فى التجارة، بما فى ذلك أكثر من ٢٠ اتفاقا مع اليابان، وشهدنا زيادة بنسبة ٨٥ فى المائة فى صادرات المنتجات الأمريكية إلى اليابان. لقد زرت، كما يعرف الكثيرون منكم، توكيلا للسيارات الأمريكية فى طوكيو. وبالأمس فقط، علمنا أن صادراتنا من السيارات الأمريكية إلى اليابان زادت فى السنة الماضية بنسبة ٤٠ فى المائة خلال سنة واحدة فحسب. وأقول ذلك ببساطة لتوضيح فكرة أن سياساتنا الاقتصادية فى الداخل والخارج تؤثر على رفاه الأسر الأمريكية.

ويتعين علينا، فى عالم تتزايد الروابط المشتركة فيما بينه، أن نعمل شيئا ما على إزالة تلك الجدران المصطنعة القائمة فى أذهاننا بأن هذه قضية سياسة خارجية كلية وأن تلك قضية داخلية كلية، لأنهما تؤثران على بعضهما البعض بشكل متزايد. ولهذا السبب فإننى أظن أنه يتعين علينا ، من جملة أمور، أن نقاوم أولئك الذين يعتقدون أن الولايات المتحدة تستطيع، وقد انتهت الحرب الباردة، أن تعود إلى التركيز كلية على المشاكل التى تقع داخل حدودها وأن تتجاهل أساسا تلك التى تقع خارج حدودها.

وهذه النزعة الهروبية ليست فى وسعنا، لأن أمريكا تعتبر فى نهاية الحرب الباردة دولة لا غنى عنها للعالم. وثمة أوقات لا يستطيع أحد سوى أمريكا أن يمايز ما بين الحرب والسلام، ما بين الحرية والقهر، ما بين الأمل والخوف. إننا لا نستطيع أن نكون رجل شرطة العالم، ولا ينبغى لنا أن نفعل ذلك. غير أنه يتوجب علينا، حيثما تتعرض مصالحنا وقيمنا للخطر بوضوح، وحيثما يكون لوجودنا أهمية، أن نتصرف وأن نقود.

ويتوجب علينا أن نقود بطريقتين: أولا، بمواجهة التحديات المباشرة لمصالحنا من قبل

النظم الشريرة؛ ومن الانفجارات المباغتة لأشكال الكراهية العرقية والدينية والقبلية، ومن الأزمات القصيرة الأجل، وثانيا، بالاستثمار الطويل الأجل فى الأمن والرخاء والسلام والحرية الذى يستطيع أن يمنع نشوء هذه المشاكل فى المقام الأول، ومن شأن ذلك أن يساعدنا جميعا على الاغتنام الكامل للفرص المتاحة فى القرن الحادى والعشرين.

لقد تعاملنا مع هذه التحديات المباشرة بقوة ومرونة، وعملنا مع الآخرين كلما كان ذلك باستطاعتنا، وعملنا وحدنا عندما توجب علينا ذلك، واستخدمنا الدبلوماسية حيثما أمكن والقوة عندما اقتضت الضرورة.

وعندما توليت مهام منصبى، كانت أكثر الحروب دموية فى أوروبا منذ الحرب العالمية الثانية محتدمة فى البوسنة. وقد انتهت الحرب بفضل القصف الجوى الذى قام به حلف شمال الأطلسى بقيادة الولايات المتحدة، والدبلوماسية الأمريكية وجهود حفظ السلام التى قامت بها قوة التنفيذ المتعددة الجنسيات، وتم إجراء الانتخابات. ويواصل شعب البوسنة فى الوقت الحالى القيام بأعمال بالغة المشقة من أجل إعادة بناء حياتهم، وأراضيهم، واقتصادهم، وقدرتهم على التعامل مع بعضهم البعض فى جو من الاحترام. ولن يكون أى من هذه الأعمال سهلا، غير أن أمريكا قامت بواجبها، وقام شركاؤنا وحلفاؤنا بواجبهم. ولتفكروا فيما كان ليحدث لو أننا نأينا بأنفسنا عن هذا الوضع.

وعندما توليت مهام منصبى، كان الطغاة يبثون الرعب فى هايتى. وقد أجبروا عشرات الألوف من اللاجئين على الفرار. وحيث إننا ظاهرنا الدبلوماسية الأمريكية بالقوة المسلحة وبقوة تحالف دولى، فقد رحل الطغاة. وعادت الديمقراطية إلى هايتى، وتوقف الفرار بدافع من الخوف. ولا تزال ثمة صعوبات، ولكن تفكروا فيما كان الوضع ليبدو عليه لو لم تقم أمريكا بواجبها.

وحسبما قاله السناتور ليفين، فعندما توليت مهام منصبى كانت كوريا الشمالية تمضى قدما ببرنامج نووى خطير ظلت تعمل فيه لأكثر من عقد. وبفضل دبلوماسيتنا، وبمساعدة من اليابان وكوريا الجنوبية والصين، جمدت كوريا الشمالية هذا البرنامج تحت رقابة دولية. كنت أتمنى لو تحقق مزيد من التقدم فى كوريا الشمالية صوب الانفتاح، ولكن تفكروا فيما كان يمكن أن يكون عليه سوء الأمر لو لم نقم بواجبنا.

وقبل سنتين، عرض انهيار البيزو المكسيكى اقتصادنا وحرمة حدودنا للخطر. ولأننا تدخلنا على الفور وحشدنا آخرين للانضمام إلينا، نهضت المكسيك من عثرتها مرة ثانية.

وقد تم تسديد ثلاثة أرباع القروض التى قدمناها قبل موعدها المقرر. ونحن نكسب فوائد على الصفقة. وأظن أننا جمعنا من ذلك زهاء نصف مليار دولار حتى الحين. وأعلم أن ذلك كان واحدا من أكثر ما حظى من قرارات فترة رئاستى بنفور الناس، ولكن فكروا فيما كان يمكن أن يحدث لو أننا سمحنا لجارتنا فى الجنوب بأن تنهار اقتصاديا بدون أن تمد لها الولايات المتحدة يد العون لما تقوم به من جهود لإصلاح نظاميها السياسى والاقتصادى، لتستطيع بذلك أن تعمل معنا بطريقة مؤازرة.

لقد تمكنا فى كل حالة من هذه الحالات أن نحقق نجاحا لأننا، أولا، قبلنا مسؤولية تولى القيادة. غير أنه لا يكفى أن نتناول تلك الأزمات المباشرة فحسب. فلا بد لنا من أن نمد أبصارنا إلى أفق أبعد مدى. فمن خلال حجمنا، وقوتنا، وثروتنا النسبية، ومن خلال قوة النموذج الذى نمثله أيضا، تملك أمريكا قدرة فريدة على تشكيل عالم يتمتع بقدر أكبر من الأمن والرخاء، ومن السلم والحرية. ويمثل ذلك جهودا طويلة الأجل، وكثيرا ما تحدث دون أن تظهر فى العناوين الرئيسية للأخبار؛ غير أننا لا نستطيع أن نعطى لأطفالنا أفضل فرصة لتحقيق إمكاناتنا التى وهبها لنا الله إلا بالسعى إلى تحقيقها.

وهذا هو السبب فى أننا عملنا بصبر وبنزعة عملية لتقليل تهديدات أسلحة الدمار الشامل، ومواجهة تحدى الإرهاب، وبناء نظام تجارى مفتوح من أجل القرن الحادى والعشرين، والمساعدة على كفالة المكاسب التى يحققها السلم والحرية فى كافة أرجاء العالم. إننا نجعل المستقبل أكثر أمنا بإزالة خطر أسلحة الدمار الشامل.

وقد احتاج ذلك إلى مفاوضات شاقة ودبلوماسية مثابرة. ولكن انظروا فى النتائج. فاليوم، لا توجد قذيفة روسية واحدة موجهة إلى أمريكا. ونحن نخفض ترساناتنا النووية بمقدار الثلثين. ونحن نعمل على إبقاء الأسلحة المتبقية فى وضع آمن ومضمون. وقد ساعدنا على إقناع أوكرانيا وقازاخستان وبيلاروس بالتخلى عن الرؤوس الحربية التى خلفت فى أراضيها بعد تفكك الاتحاد السوفيتى. لقد فزنا بالتمديد اللانهائى لمعاهدة عدم الانتشار النووى، وهى أقوى أدواتنا لمنع انتشار الأسلحة النووية. وقبل أسابيع قليلة فحسب، وبعد عقود - بلا مبالغة - من المناقشات التى بدأت تحت إشراف الرئيسين أيزنهاور وكيندى، كان لى الفخر بأن أكون أول رئيس دولة يوقع على معاهدة الحظر الشامل للتجارب النووية. وما إن يتم إنفاذ هذه المعاهدة فإنها ستنهى التجارب النووية إلى الأبد.

ومن المؤكد أن هناك الكثير من العمل الشاق الذى ينتظرنا. فلا بد لنا من أن نكفل التصديق فى مجلس شيوخ الولايات المتحدة على اتفاقية الأسلحة الكيميائية، لكى نصعب

على الدول الشريرة والإرهابيين الحصول على غاز سام. ولا بد لنا من تدعيم اتفاقية الأسلحة البيولوجية للمساعدة على منع استخدام المرض كسلاح للحرب. ولا بد لنا من النجاح فى المفاوضات الجارية بشأن فرض حظر على الصعيد العالمى على الألغام البرية المضادة للأفراد، التى تقتل وتشوه أكثر من ٢٥٠٠٠ نسمة كل سنة.

ومع استمرارنا فى التركيز على هذه الأهداف، فلا بد لنا أيضا من أن نواصل ملاحقة الإرهابيين الذين يستطيعون أن يعتموا فجر القرن الجديد. لقد وضعنا، بالتدريج، استراتيجية لمكافحة الإرهاب على ثلاث جبهات: تغليظ قوانيننا فى الداخل، وتشديد الأمن فى موانئنا الجوية وطائراتنا، والضغط على حلفائنا لكى يتبعوا معنا سياسة صارمة من عدم التسامح المطلق مع الإرهاب.

وفى الدورة البرلمانية التى انتهت لتوها، تم إصدار تشريعين مهمين للمساعدة على إعطائنا الأدوات اللازمة لمحاربة الإرهاب فى الداخل. لقد تم اعتماد معظم توصيات نائب رئيس الجمهورية بشأن زيادة الأمن فى موانئنا الجوية وطائراتنا، ضمن قانون يتكلف مليارا من الدولارات مصمم لمساعدتنا على التحرك بشكل فورى وضارٍ لتحسين أمن موانئنا الجوية وطائراتنا. ويغمرنى ذلك بالتشجيع.

وعندما التقيت فى الصيف الماضى مع زعماء مجموعة الدول السبعة فى فرنسا، وافقوا على العمل معنا لمحاولة التوصل إلى سياسة من عدم التسامح المطلق إزاء الإرهاب فى كافة أنحاء العالم. وفى حين أننا نستطيع إنزال الهزيمة بالإرهابيين - ولقد نجحنا فى إفشال محاولات هجوم إرهابية فى الولايات المتحدة، ومحاولات للهجوم على طائراتنا وهى تنطلق طائرة من الساحل الغربى؛ وقد تم أخيرا إصدار حكم بالإدانة فى إحدى محاكم الولايات المتحدة ضد شخص عملنا على تسليمه إلى الولايات المتحدة حيث وجهت إليه تهمة التآمر على نسف عدد من الطائرات التى تقلع من ساحلنا الغربى محلقة فوق المحيط الهادئ وتمت إدانته بهذه التهمة - فسينقضى وقت طويل قبل أن نهزم الإرهاب. غير أنه يتعين علينا أن نظل عاقدى العزم وأقوياء. فإن فعلنا ذلك، فإننا نعلم أننا نستطيع أن نتفوق. لقد استغرق الأمر وقتا لتسوية الحرب الباردة بطريقة تتفق وصالح البشرية والحرية، غير أننا واصلنا المسيرة، ولا بد لنا من أن نواصل المسيرة ضد ذلك الخطر. ولا بد لحلفائنا من أن يساعدوننا. فلا يسعنا ببساطة أن نصرف الأمور بالنهار مع أناس يساندون الإرهابيين الذين يقتلوننا بالليل. فهذا خطأ، ولا بد لنا من أن نعمل على وضع سياسة مشتركة فى هذا الشأن.

إننا نبنى الرخاء فى الوطن عن طريق فتح الأسواق فى الخارج، كما سبق لى أن ذكرت.

وأعتقد أنه بعد عدة عقود من الآن، سيرجع الناس بأنظارهم إلى هذه الفترة فيرون أبعد ما حدث من تغييرات فى النظام التجارى العالمى خلال عدة أجيال. لقد أفضى ما يزيد على ٢٠٠ اتفاق تجارى تفاوضنا بشأنها إلى خلق أكثر من مليون وظيفة جديدة؛ وساعدت على جعل أمريكا البلد المصدر رقم واحد من جديد. وأنتم هنا فى ديترويت تعلمون ذلك. لقد قدتم الأمة من هنا بأسرع معدل للنمو فى تجارة التصدير فى الآونة الأخيرة. واليوم، تصبح الولايات المتحدة مرة ثانية، ولأول مرة منذ السبعينيات، المنتج رقم واحد للسيارات فى العالم.

وليس من السهل أن يتم العمل على توسيع التجارة وعلى المحافظة على نزاهة القواعد المتبعة فى نفس الوقت. فيتعين القيام بذلك قضية بعد قضية، واتفاقا بعد اتفاق. وإنه لعمل شاق بلا انقطاع، يوما بعد يوم وشهرا بعد شهر وسنة بعد سنة. إلا أنه لا بد لنا من الاستمرار فيه. وفى الشهر المقبل سأسافر مرة ثانية إلى آسيا، إلى الفلبين، لحضور مؤتمر القمة السنوى الرابع لمنتدى التعاون الاقتصادى بين آسيا ومنطقة المحيط الهادئ، لأن قدرا كبيرا من مستقبل أمريكا يرتبط بمستقبل آسيا. وإننا نتحمل، بوصفنا قوة من قوى المحيط الهادئ، مسؤولية عن العمل على استقرار آسيا وأمنها، ولدينا فرصة للاستفادة من النمو الاقتصادى غير العادى لتلك المنطقة.

كما أننا نعمل على الارتقاء بقضية السلام والحرية فى كافة أنحاء العالم. وتلك أيضا رسالة متجذرة فى مثلنا ومصالحنا على حد سواء. وعلى كل حال، فعندما يعيش الناس أحرارا وينعمون بالسلام، فمن غير المحتمل إلى حد كبير أن يشنوا حروبا أو يسيئوا استخدام حقوق مواطنيهم، ويكون من الأرجح بكثير أن يكونوا شركاء تجاريين جيدين وشركاء فى النضال ضد الإرهاب، والجريمة الدولية، والاتجار فى المخدرات، وأن يعملوا معنا على منع تردى البيئة العالمية. ومن الشرق الأوسط إلى أيرلندا الشمالية، ومن كوبا إلى بورما، ومن بوروندى إلى جنوب إفريقيا، يعلم الذين يخاطرون من أجل السلام والحرية أن الولايات المتحدة ستقف إلى جانبهم.

ولا يوجد مكان ترتبط مصالحنا به بمثل ما يحدث فى أوروبا. فعندما تعيش أوروبا فى سلام فإن أمننا يتوطد. وعندما تزدهر أوروبا، فكذلك تزدهر أمريكا. إن بيننا روابط خاصة لأن أمتنا تشكلت من آمال وأحلام أولئك الذين قدموا إلى شواطئنا عبر المحيط الأطلسى ملتمسين الحرية الدينية، فارين من القهر، باحثين عن حياة أفضل. لقد أعطوا أمريكا، من حجاج عام ١٦٢٠ حتى المقاتلين المجريين من أجل الحرية فى عام ١٩٥٦، والذين نحتفل بذكرى نضالهم غدا، قوة التنوع وعشق الحرية.

لقد استثمرت أجيال رائعة من الأمريكيين فى سلام أوروبا وحريتها بما قدمته من تضحيات. ولقد حاربت هذه الأجيال حربين عالميتين؛ وكانت لديها بصيرة فأنشأت حلف شمال الأطلسى وخطة مارشال. وقد ساعدت قوة حيوية تلك المؤسسات، وقوة الديمقراطية، وتصميم الشعوب على أن تكون حرة ـ كل ذلك ساعد على تحقيق النصر فى الحرب الباردة. ولكن الآن، وبعد أن تم الفوز بالحرية، فإن من مسؤولية هذا الجيل أن يكفل عدم ضياعها مرة ثانية، عدم ضياعها البتة.

لقد شد الرئيس ريجان من عزيمة من كانوا يعملون على تحطيم الستار الحديدى. وساعد الرئيس بوش على توحيد ألمانيا. والآن، وللمرة الأولى منذ ظهور الدولة القومية فى أوروبا، لدينا فرصة لبناء قارة تنعم بالسلم وغير مقسمة وديمقراطية. ولم يحدث ذلك أبدا من قبل؛ ومن الممكن تحقيقه الآن. قارة لا تعرف فيها الديمقراطية والأسواق الحرة حدودا، وإنما يكون بوسع الأمم أن تتأكد فيها من أن حدودها ستظل آمنة دوما وأن سيادتها واستقلالها سيحترمان على الدوام.

وفى يناير ١٩٩٤، وأثناء رحلتى الأولى إلى أوروبا كرئيس للجمهورية، طرحت استراتيجية للتكامل الأوروبى ـ تكامل سياسى ينبنى على النظم الديمقراطية، وتكامل اقتصادى ينبنى على الأسواق الحرة، وتكامل أمنى ينبنى على التعاون العسكرى. وقد استحثثت حلفاءنا الثابتين وأصدقاءنا الجدد على أن يبنوا فيما بين أممنا تلك الروابط التى يحتاجها الزمن الحالى ـ من خلال الاتحاد الأوروبى، ومن خلال حلف شمال الأطلسى، ومن خلال مؤسسات أوروبا الجديدة الأخرى. إننى أدعو شعوبنا كلها إلى أن تستجمع الإرادة والموارد لتحويل هذه الرؤيا إلى حقيقة.

وتتصدى الولايات المتحدة وأوروبا لهذا التحدى. فقوى الإصلاح فى دول أوروبا التى تحررت حديثا عملت، بمعونة منا، على إرساء أسس الديمقراطية. إن لديها أحزابا سياسية وانتخابات حرة ووسائل إعلام مستقلة وسيطرة مدنية على القوات المسلحة. ولقد ساعدناهم على استحداث اقتصادات سوقية ناجحة، ونحن ننتقل الآن من مرحلة المعونة إلى التجارة والاستثمار.

وانظروا إلى ما تم إنجازه بواسطة جهودنا المشتركة فخلال السنوات السبع التى انقضت منذ سقوط حائط برلين، انتقل ثلثا اقتصاد روسيا من قبضة الدولة الثقيلة إلى أيدى القطاع الخاص. وبولندا لديها حاليا واحد من أعلى معدلات النمو فى الغرب. ومن الأرجح أن تقرءوا عن بولندا فى صفحات نشاط الأعمال فى الصحف مثلما تقرءون عنها فى الصفحة الأولى.

والقطاع الخاص فى أوكرانيا المستقلة ينتج نصف دخلها القومى. ومن الجمهورية التشيكية إلى المجر إلى إستونيا، تقوم نفس قوى الحرية والأسواق الحرة بخلق ازدهار متوثب وأمل فى المستقبل.

ولا يزال حلف شمال الأطلسى يمثل الأساس الوطيد لأمننا المشترك. وقد أعرب الرئيس ترومان، عندما وقع على معاهدة شمال الأطلسى قبل ٤٧ سنة، عن هدف مؤسسى المعاهدة بكلمات بسيطة وإن تكن قوية. المحافظة على أحوالهم السلمية الحالية وحمايتها فى المستقبل. ونحن بأجمعنا اليوم، كل فرد منا، المستفيدون من نجاح حلف شمال الأطلسى غير العادى فى القيام بذلك بالضبط.

إن حلف شمال الأطلسى يدافع عن الغرب بردعه للعدوان. بل والأكثر من ذلك، فقد أصبحت أوروبا الغربية، من خلال الحلف، مصدرا للاستقرار بدلا من العداوة. فانتقلت فرنسا وألمانيا من الصراع إلى التعاون. وأصبح للديمقراطية جذورا دائمة فى بلدان كانت الفاشية تحكمها ذات يوم. لقد توليت مهام منصبى وأنا على اقتناع بأن الحلف يستطيع أن يفعل لشرق أوروبا ما فعله لغربها. أن يمنع العودة إلى المنازعات المحلية، ويقوى الديمقراطية ضد تهديدات المستقبل، ويخلق الظروف اللازمة لازدهار الرخاء. وهذا هو السبب فى تزعم الولايات المتحدة للقيام بجهد من ثلاثة أجزاء لبناء حلف شمال أطلسى جديد لعصر جديد. أولا، بتهيئة الحلف بقدرات جديدة للقيام بمهام جديدة. وثانيا، بفتح أبوابه أمام النظم الديمقراطية البازغة فى أوروبا. وثالثا، ببناء علاقة تعاونية وقوية بين الحلف وروسيا.

ولقد اضطلعنا، كى نهيئ الحلف، بمهام للمرة الأولى فيما وراء الأراضى التابعة للدول الأعضاء فيه، وقمنا لذلك بالتعاون مع دول غير أعضاء فى الحلف، محولين تركيزنا إلى القوات الأصغر والأكثر مرونة المعدة لمؤازرة دفاعنا، وإن تكن مدربة ومجهزة أيضا لحفظ السلام. إننا نقيم مقارا رئيسية متحركة لتولى هذه المهام الجديدة بشكل أكثر فعالية وكفاءة. ونحن نعطى حلفاءنا الأوروبيين دورا أكبر داخل الحلف، فى الوقت الذى نحتفظ فيه بالمركز الحيوى للحلف، وهو عبارة عن هيكل قيادة عسكرية متكاملة.

وستواصل الولايات المتحدة الاضطلاع بقيادة الحلف، وبخاصة فى المناطق الجنوبية حيث توجد أكثر التهديدات المباشرة الموجهة إلى السلم. غير أننا نرحب باستعداد حلفائنا لتحمل حصة أكبر من العبء وتولى قدرا أكبر من القيادة.

ولقد كانت البوسنة أول اختبار رئيسى لحلف شمال الأطلسى الجديد. ففى البداية، لم يكن

باستطاعة الحلف أن يعمل إلا بالاشتراك مع الأمم المتحدة. ولكن ما إن تم اضطلاع الحلف بالمسؤولية، وما إن أصبحت قيادته، وقوته الجوية، جنبا إلى جنب مع قيادته الدبلوماسية، متاحة بالكامل، حتى دفع بصرب البوسنة من أرض المعركة إلى مائدة المفاوضات. وقد أعادت قوة التنفيذ التى يقودها حلف شمال الأطلسى الأمن إلى البوسنة. وقد أعطت لشعب البوسنة فرصة ـ ليس ضمانا وإنما فرصة ـ لبناء سلام دائم.

غير أنه لا يكفى لكى يفى الحلف بوعده الحقيقى بالسلام والديمقراطية فى أوروبا أن يضطلع وحسب بمهام جديدة وفق ما تدعو إليه الحاجة. فلا بد للحلف أيضا من أن يقبل أعضاء جددا، بما فى ذلك أعضاء من بين غرمائه السابقين. ولا بد له من أن يمتد إلى جميع الديمقراطيات الجديدة فى أوروبا الوسطى، ومنطقة البلطيق، والدول المستقلة الجديدة التى كان يضمها الاتحاد السوفيتى السابق.

لقد اقترحت فى أول مؤتمر قمة أحضره لحلف شمال الأطلسى فى يناير ١٩٩٤ أنه ينبغى للحلف أن يكبر ـ باطراد، وعمدا، وبصراحة. ووافق حلفاؤنا على ذلك. وأولا، قمنا، معا، بخلق «شراكة من أجل السلام» كسبيل نحو عضوية البعض الكاملة فى الحلف، وكصلة قوية ودائمة مع الحلف بالنسبة للجميع. وأظن أن من الإنصاف أن نقول إن «الشراكة من أجل السلام» قد تجاوزت ما كان يتنبأ لها به فى البداية حتى أكثر مؤيديها تفاؤلا. وهناك أكثر من ٢٤ من الأعضاء حاليا.

ووجود أكثر من ٢٤ من الأعضاء، وذلك القدر المدهش من التعاون والتدريب المشترك والشراكة التى نمت نتيجة لهذه «الشراكة من أجل السلام» قد جعلتها شيئا له أهمية ـ وأعتقد أنها أهمية دائمة ـ تتجاوز ما تخيلناه البتة عندما بدأناها. والاستراتيجية تؤتى ثمارها. والآفاق المرتقبة لعضوية الحلف أو الشراكة معه أعطت النظم الديمقراطية الجديدة فى أوروبا حافزا قويا على الاستمرار فى إصلاح علاقاتها مع جيرانها وتحسينها.

والأعضاء الجدد المرتقبون يكتسبون فعليا من خلال «الشراكة من أجل السلام» خبرة عملية يحتاجونها لكى ينضموا إلى الحلف. وتخدم ثلاث عشرة دولة شريكة جنبا إلى جنب مع قوات الحلف وتساعد على تأمين السلام فى البوسنة. فثمة كتائب قتال بولندية وتشيكية، وقوات هندسية مجرية ورومانية، وجنود من أوكرانيا ودول البلطيق، وقوات من السويد وفنلندا، ولواء روسى كامل.

وقبل سبع سنوات بالضبط، كان هؤلاء الجنود يخدمون على الجانبين المتقابلين من

الستار الحديدى. واليوم، يعمل تعاونهم مع قواتنا ومع الحلفاء الأوروبيين الآخرين فى الحلف على مسح الخطوط التى كانت تفصل أوروبا يوما ما، فى الوقت الذى يضع فيه نهاية لأكثر الصراعات دموية فى أوروبا منذ الحرب العالمية الثانية.

لقد حافظنا على مسيرة تكبير الحلف. وقد حان الوقت للقيام بالخطوة التاريخية التالية إلى الأمام. وفى الشهر الماضى، دعوت إلى عقد مؤتمر قمة فى ربيع العام المقبل أو أوائل صيفه لتعيين أول مجموعة من الأعضاء المقبلين فى الحلف ودعوتهم إلى بدء محادثات الانضمام.

وأريد اليوم أن أعلن عن هدف أمريكا. فبحلول عام ١٩٩٩، ومع احتفال حلف شمال الأطلسى بمرور خمسين عاما على إنشائه، وبعد مرور ١٠ سنوات على سقوط حائط برلين، ينبغى أن تكون المجموعة الأولى من الأعضاء التى سنوجه إليها الدعوة للانضمام قد أصبحت أعضاء كاملة العضوية فى الحلف.

كما أتعهد من جانبى، وأعتقد أنه تعهد من جانب الحلف أيضا، بأن أبواب الحلف لن تغلق خلف هذه المجموعة الأولى من الأعضاء. فينبغى أن يظل الحلف مفتوحا لجميع النظم الديمقراطية البازغة فى أوروبا التى لديها استعداد لتحمل مسؤوليات العضوية. فلن تستبعد أية دولة من العضوية بشكل تلقائى. ولن يكون لأى دولة خارج إطار الحلف الحق فى الاعتراض على ذلك. وسنعمل على تعميق التعاون فى الوقت نفسه مع جميع الدول الأعضاء فى «الشراكة من أجل السلام». ويجب ألا تعود منطقة رمادية من عدم الأمن إلى الظهور مرة ثانية فى أوروبا.

والآن، أود القول إنه ينبغى للشعب الأمريكى أن يكون على وعى ونحن نواصل المسيرة بأن هذه الخطة ليست بلا تكاليف. إن السلم والأمن لا يتوافران بثمن بخس. فتكبير الحلف يعنى بسط أكثر ضمانات الأمن مهابة إلى حلفائنا الجدد. فعضوية الحلف تعنى أن يتعهد جميع الأعضاء بمعاملة الاعتداء على أحد الأعضاء كاعتداء على جميع الأعضاء. ولكن، انتبهوا إلى ما أقوله، إذا فشلنا فى اغتنام هذه الفرصة التاريخية لبناء حلف شمال أطلسى جديد فى أوروبا الجديدة، وإذا ما سمحنا بأن تحل محل الستار الحديدى غلالة من عدم الاكتراث، فإننا سندفع ثمنا أعلى بكثير فيما بعد فى خلال مسيرتنا. إن أمريكا ستكون أقوى وآمن إذا ما استمرت أسرة الديمقراطية فى النمو، وإذا ما ضممنا إلى صفوفنا شركاء لديهم الاستعداد لتشاطر مخاطر الحرية ومسؤولياتها.

وقد أقر مجلسا الكونجرس بأغلبية ساحقة فى هذا الصيف قانون تسهيل تكبير حلف شمال الأطلسى. وإننى أقدر تقديرا كبيرا هذا التأييد غير المتحزب لجهودنا الرامية إلى تشكيل تحالف أعرض للرخاء والأمن، أو كما قالت السيدة الأولى فى براغ فى ٤ يوليه الماضى، حلف من أجل القيم مع أوروبا. إننى أتطلع إلى العمل مع الكونجرس من أجل التصديق على انضمام أعضاء جدد، وتوفير الموارد التى نحتاجها للوفاء بهذا الالتزام، ولكفالة تأييد الشعب الأمريكى. إن تكبير حلف شمال الأطلسى ليس موجها ضد أى أحد. إنه سيعمل على الارتقاء بأمن الجميع ـ أعضاء الحلف القدامى، والأعضاء الجدد، وغير الأعضاء على السواء.

إننى أعلم أن البعض فى روسيا لا يزال ينظر إلى الحلف من منظور الحرب الباردة، ولذلك ينظرون إلى اقتراحاتنا بتوسيعه بشكل سلبى. إلا أننى أطلب إليهم أن يعاودوا النظر فى الأمر. إننا نبنى حلف شمال أطلسى جديد، بمثلما نؤيد الشعب الروسى فى بنائه لروسيا جديدة. إن الحلف بتقليله للخصومة والخوف، وبتوطيده للسلام والتعاون، يعزز قدرا أكبر من الاستقرار فى أوروبا، وستكون روسيا من بين المستفيدين من ذلك. وحقيقة، فإن لدى روسيا أفضل فرصة فى التاريخ للمساعدة فى بناء أوروبا السلمية وغير المقسمة، ولأن تصبح شريكا متساويا ومحترما وناجحا فى هذا النوع من المستقبل.

وتتمثل الفرصة الكبيرة المتاحة للشعب الروسى فى أن يحدد هويته بما يتفق مع المستقبل، وليس الماضى؛ وأن يشكل علاقة جديدة مع حلف شمال الأطلسى بينما تمضى عملية التكبير قدما. لقد اقترحت الولايات المتحدة أن تضع روسيا والحلف اتفاقا رسميا بشأن التعاون. وينبغى لنا أن نقيم آلية منتظمة لعقد اجتماعات بين الحلف وروسيا على كافة المستويات. وينبغى أن نتشاور بشأن قضايا الأمن الأوروبى بحيث يستطيع الحلف وروسيا أن يتصرفا بشكل مشترك كلما أمكن لمواجهة تحديات العصر الجديد، تماما كما تصرفنا بشكل مشترك حيال البوسنة.

فلنفكر فى ذلك بالضبط. إن روسيا والحلف شريكان بالفعل فى البوسنة من أجل السلام. وينبغى أن نعقد النية على أن نصبح شركاء كاملين وأن نوحد صفوف أوروبا بأكملها. إننا نستطيع أن نساعد معا على تحويل ميدان المعركة الرئيسى لأكثر القرون دموية فى التاريخ إلى قارة يظل أهلها متمتعين بالأمن والرخاء والحرية والسلام.

وفى السنوات الأربع الأخيرة، كان من أكبر دواعى الاعتزاز فى حياتى أن أمثل أمريكا فى مختلف أنحاء العالم، من قاعات الكرملين إلى سفوح بورت-أو-برنس؛ ومن صحارى الأردن إلى ميناء طوكيو؛ ومن جسر تشارلز فى براغ وميدان الحرية فى ريجا إلى المنطقة

المنزوعة السلاح فى كوريا. لقد استمعت إلى أصوات رؤساء الجمهوريات ورؤساء الوزراء وصافحتهم، كما أن مما له نفس القدر من الأهمية لدىّ أننى استمعت إلى مواطنين فى شوارع أراضٍ بعيدة وصافحتهم. وأينما كنت أذهب، وأيا من كان من تحدثت إليه، فقد كانت الرسالة الموجهة إلىّ واحدة: إننا نؤمن بأمريكا. إننا نثق فى أمريكا. إننا نريد من أمريكا أن تتولى القيادة. ولابد لأمريكا من أن تتولى القيادة.

إننى أتمنى أن ينظر كل أمريكى إلى بلادنا بنفس الطريقة التى ينظر بها العالم إلينا. إن أصدقاءنا يعتمدون على مشاركتنا معهم. وخصومنا يحترمون قوتنا. وعندما ذهبت أسرتنا لافتتاح دورة الألعاب الأولمبية فى أطلانطا، تأثرت بالبيانات التى ألقاها شباب من مختلف أنحاء العالم بشأن الجهود التى بذلتها الولايات المتحدة لتعزيز السلام فى البوسنة، والسلام فى أيرلندا الشمالية، والسلام فى الشرق الأوسط ـ وهى أشياء كان هؤلاء الرياضيون الشبان متأثرين بها شخصيا لأنها تمثل حياتهم، ومستقبلهم، والأطفال الذين لا يزالون يأملون فى أن ينجبوهم.

ولا بد لنا ونحن ندلف إلى القرن الحادى والعشرين أن نقطع التزاما بأن نبقى صادقين مع تراث تولى أمريكا للقيادة ـ وأن نتأكد من أن أمريكا ستبقى أمة لا غنى عنها، ليس فقط بالنسبة لأنفسنا، وإنما لما نؤمن به ولجميع شعوب العالم. إن هذا هو واجبنا. وهذه هى فرصتنا. ولا بد من أن يكون مستقبلنا.

شكرا لكم وليباركَكم اللّه أجمعين.

□

سيرة ذاتية

بيل كلينتون

أحد أبناء ولاية أركانسو

يحمل الرئيس كلينتون معه إلى منصبه إحساسا قويا بالمكان. لقد نشأ فى ظروف متواضعة – وهى حقيقة لم تكن معروفة لمعظم الأمريكيين قبل ترشيحه فى مؤتمر الحزب الديمقراطى فى يوليه ١٩٩٢. لقد ظن الجمهور مخطئا أن تعليمه فى جامعات جورج تاون وأكسفورد وييل يعنى طفولة متنعمة. لقد كانت طفولة متنعمة فقط بالحياة المجتمعية الثرية التى خبرها فى مدينة هوب، بولاية أركانسو (عدد سكانها ١٠٠٠٠ نسمة) ـ حيث كان أكبر حدث اجتماعى هو الاحتفال السنوى بالبطيخ، وكان أطول مبنى هو الكنيسة المعمدانية

ـ ثم فيما بعد في منتجع هوت سبرينجز (عدد سكانه ٣٦٠٠٠ نسمة) حيث التحق بالمدرسة الثانوية.

ولد بيل كلينتون في ١٩ أغسطس ١٩٤٦، وكان يحمل حينئذ اسم وليام جيفرسون بليث الرابع، في مدينة هوب بعد ثلاثة أشهر من وفاة والده في حادث سيارة. وبعد ولادته بقليل ترك في رعاية جديه حينما التحقت أمه بمدرسة لتحصل على شهادة كممرضة تخدير. وكانت المعيشة ضنكا في هوب؛ فقد كان جده يدبر قوت اليوم بإدارة محل بقالة صغير في منطقة فقيرة مختلطة الأجناس، وكانت الأسرة تعيش في منزل متواضع. وكان بيل الصغير يقضي ساعات طويلة في محل جده، وتعلم هناك الدرس الأساسي للعلاقات الإنسانية. ويقول كلينتون: «أتعلمون أين اكتسبت التزامي بتوحيد صفوف الناس بغض النظر عن نوع العرق؟ لقد بدأ ذلك كله عندما كنت في كنف جدي».

«عندما كان زبائن جدي ـ سواء كانوا بيضا أو سودا ـ الذين كانوا يكدحون في العمل ويؤدون عملهم على أفضل ما يستطيعون، يأتون إلى المتجر بدون نقود، فقد كان يعطيهم الطعام على أية حال. ولم يكن يفعل سوى تدوين ملحوظة بذلك». ثم يضيف: «وهكذا كنت أفعل. فقبل أن أصبح طويلا بما يكفي لكي أرى عبر نضد البيع، تعلمت منه أن أنظر باحترام إلى أناس كان الآخرون ينظرون إليهم بازدراء».

وفي عام ١٩٥٠، تزوجت أمه من روجر كلينتون، وهو تاجر سيارات اتخذ كلينتون اسمه فيما بعد كلقب له، وانتقلت الأسرة إلى هوت سبرينجز، التي تبعد ١٢٨ كيلومترا إلى الشمال الشرقي من هوب. وكان يقال إن هوت سبرينجز، وهي مدينة أكبر وأكثر اتصافا بطابع الحواضر، تجمع ما بين الأخلاقيات المعمدانية للمدن الصغيرة والتي تنتشر في مدن ولاية أركانسو الأخرى وبين التسامح الدنيوي. وعاشت أسرة كلينتون حياة الأسر المتوسطة المريحة في هوت سبرينجز، إلا أن الأسرة كانت تخفي سرا دفينا: فروجر كلينتون، الرجل المهذب الحلو المعشر كان فيما عدا ذلك مدمنا للكحوليات ميالا إلى العنف.

ولكي يهرب كلينتون من اهتياج الحياة الأسرية، فإنه أصبح صاحب إنجازات فذة في المدرسة والمجتمع المحلي. كان شديد المهارة في الرياضيات، ودارسا متفوقا للغة اللاتينية. وكان يعزف على آلة الساكسفون في فريق الموسيقى بالمدرسة. وكان كشافا متفانيا. وكان يرتل في جوقة الكنيسة المعمدانية كل أحد، فيذهب وحده إلى الكنيسة غير مصحوب بوالديه اللذين كانا يفضلان النوم. كان يافعا ميالا إلى الحياة الاجتماعية يحب الترشيح للمناصب في المدرسة. وكان كلينتون ناجحا في الفوز في الانتخابات لدرجة أن

إدارة المدرسة غيرت القواعد لتحديد عدد المناصب التى يمكن لطالب واحد أن يشغلها فى نفس الوقت. ويقول أحد زملائه فى المدرسة الثانوية: «بيل كان من ذلك النوع من الأشخاص الذى يمكن أن يذهب إلى كل قادم جديد إلى المدرسة الثانوية ويقول له: «أهلا، كيف حالك؟ اسمى بيل كلينتون، وقد رشحت نفسى لمنصب كذا وكذا. وكنا نظن دائما، تقريبا، أن بيل سيصبح يوما ما رئيسا للجمهورية!»

ولكن على الرغم من نشاط كلينتون الذى لا يهمد، فإن الحياة فى المنزل لم تتحسن. وبعد حادث مزعج معين، واجه كلينتون، الذى كان بنيانه الجسمانى قد امتلأ (يبلغ طوله ١٨٨ سنتيمترا) زوج أمه وأخبره بألا يضرب أمه مرة ثانية البتة. وكان، حتى فى ذلك الحين، يبدى شعورا داخليا بالتعاطف مع الرجل المهموم. وتتذكر أمه هذا المشهد، وتقول: طلب من أبيه، الأب الوحيد الذى كان يعرفه، أن يهب واقفا لأن لديه ما يقوله له. وكان بطيئا شيئا ما فى القيام بذلك، وقال: «أبى، إن كنت لا تستطيع الوقوف فسأساعدك؛ ولكن لا بد من أن تقف وأن تسمع ما أريد أن أقوله».

وكان للعيش فى أسرة مبتلاة بإدمان الخمر تأثيره الجذرى على كلينتون. فأصبح حلالا للمشاكل، وسيطا لإصلاح ذات البين . ويقول كلينتون: «إن نشأتى فى أسرة مدمنة للخمر جعلتنى أشعر بتعاطف وجدانى أكبر بكثير مع مشاكل الآخرين مما قد يشعر به الأشخاص العاديون. لقد جعلنى ذلك أكثر اعتمادا على النفس وأصلب عودا مما كنت لأكون لولا ذلك. وتعلمت بعض المهارات الطيبة بشأن كيفية جمع شمل الناس ومحاولة تدبير الأمور».

وكان كلينتون يتمتع أثناء دراسته فى المدرسة الثانوية بطموحات شبابية نمطية. فقد كان يريد أن يكون طبيبا أو صحفيا أو موسيقيا. غير أن مصافحة باليد جرت فى صيف عام ١٩٦٣ غيرت مسار حياته. وقد حدث ذلك فى واشنطون العاصمة حيث كان قد أوفد كممثل من أركانسو إلى برنامج «أمة الفتيان»، وهو برنامج للتدريب القيادى للطلاب يجرى تحت رعاية الفيلق الأمريكى، وهى جماعة وطنية للمحاربين القدماء. وتضمنت الرحلة دعوة إلى حديقة الورود فى البيت الأبيض لمقابلة رئيس الجمهورية. وبينما كان كلينتون، البالغ من العمر ١٧ عاما، يقدم إلى الرئيس جون ف. كيندى، التقط أحد المصورين صورة لهذا الحدث

وتقول أمه: «عندما عاد كان أول ما فعله أن فتح حقيبته وأهدانى صورة له مع جون كيندى وهو يصافحه. وكان بوسعى بالضبط أن أقرأ التعبير الذى ارتسم على وجهه، ولم أشك البتة فيما هو مقدم على عمله».

غير أنه إذا ما كان طموحه السياسى قد تشكل فى ذلك اليوم، فقد كانت أمامه سنوات طويلة من الاستعداد، بدءا من الدراسة الجامعية. ورفض كلينتون منحة لدراسة الموسيقى من جامعة ولاية لويزيانا، وسجل نفسه فى جامعة جورج تاون؛ والجامعة تقع فى مدينة واشنطون العاصمة؛ أى أقرب ما يكون إلى مقر الحكومة بالنسبة لشاب من أركانسو.

سنوات الدراسة

وصل كلينتون إلى جامعة جورج تاون فى خريف عام ١٩٦٤، ولم يكن يزعجه البتة أنه شاب معمدانى من الجنوب على وشك الالتحاق بجامعة يديرها الجيزويت. وفى حقيقة الأمر، فإن انفتاحه على الكاثوليكية والديانات الأخرى وسع من حساسيته الدينية. وقد ترك لديه أحد المدرسين الذين درسوا له فى فصل عن الديانة المقارنة، وهو الأب سيبيس، انطباعا معينا. ويقول كلينتون: « أخذت عن الأب سيبيس الإحساس بما أعتقد أنه الطابع الدينى الكامن فى البشر. لقد تعمقنا فى كل تلك الثقافات وكافة دياناتها، وقد كان من الواضح لنا أنه مهما كانت اختلافاتها، فإن لديها جميعا نهم للعثور على معنى ما فى حياتها يتجاوز تلك الأشياء المؤقتة التى تستهلك معظمنا طوال جانب كبير من حياتنا. وقد كونت حقيقة تقديرا هائلا لذلك الأمر».

وقد عمل كلينتون بنظام نصف الوقت بينما كان يدرس فى جورج تاون لحساب السناتور وليام فولبرايت ممثل أركانسو، وهو رجل شديد الشغف بالمسائل الدولية (وهو الذى أسس برنامج فولبرايت للزمالات الدراسية) وأحد أصحاب الأصوات المرتفعة فى معارضة حرب فيتنام. وكان كلينتون نفسه معارضا للحرب على أسس أخلاقية. ويقول: « إن مشاعرى المعادية للحرب كانت مؤلمة لى فى البداية بوجه خاص، لأننى لم أكن أبدا حقيقة معاديا للمؤسسة العسكرية بالمعنى الذى كان عليه الكثير من الناس». (لم يؤد كلينتون البتة الخدمة العسكرية. فقد منحه مجلس التجنيد المحلى الذى يتبعه تأجيلا كطالب، وبعد ذلك لم يصبه الدور فى التجنيد مما جنبه أية فرصة للاستدعاء للتجنيد).

وعند تخرج كلينتون فى الجامعة فى عام ١٩٦٨ بعد حصوله على درجة علمية فى الشؤون الدولية، فاز بزمالة رودس الدراسية المرموقة للدراسة لمدة سنتين فى جامعة أكسفورد بإنجلترا. وتمنح زمالات رودس لطلاب من البلدان التى كانت جزءا من الإمبراطورية البريطانية ذات يوم، ممن يظهرون «القوة الأخلاقية للشخصية القيادية»، و «حصيلة من المعارف الأدبية والدراسية». وكان كلينتون واحدا من ٣٢ أمريكيا اختيروا من بين ١٢٠٠ متقدم للحصول على الزمالة الدراسية.

وتجتنب جامعة أكسفورد بعضا من ألمع الطلاب فى العالم. فكيف كان تقبلهم لهذا الشاب المندفع الضخم الجثة القادم من ولاية أمريكية مغمورة؟ لقد رأب سحر كلينتون وحيويته وشعوره الطيب هذه الفجوة. ويقول أحد زملائه الأمريكيين فى هذا البرنامج: «لدىّ ذكريات عن بيل وهو يتودد إلى الطلاب فى لونج هول حيث كنا جميعا نتناول الطعام. لقد كان الطلاب الإنجليز فى حالة افتتان دائم ببيل، وكان هو فى حالة افتتان دائم بهم. وكان من الممارسات المعتادة ألا يتناول المرء طعامه فحسب ثم يسرع مغادرا المكان، وإنما أن يأكل ويتكلم ويتجادل حول قضايا الساعة حتى نطرد من قاعة الطعام. وكان بيل دائما فى معمعة تلك الأحاديث، وكان من السهل عليه أن يكون أكثر الطلاب شعبية هناك».

ولا يزال الأصدقاء الذين تعرف عليهم كلينتون فى أكسفورد، وبخاصة فيما بين المجموعة الأمريكية، يقفون إلى جانبه. إذ أنه يحصل على الكثير من الآراء الاقتصادية، على سبيل المثال، من روبرت ريتش، وهو عالم اقتصاد سياسى فى جامعة هارفارد. ويقول ريتش: «لقد بدأنا محادثة فى أكسفورد لا تزال مستمرة منذ ذلك الحين. لقد أثقل بيل كلينتون كاهله بكل كتاب وورقة كتبتها على الإطلاق. ومما يثير دهشتى أنه قرأ معظمها واستوعبه».

وعاد كلينتون إلى الولايات المتحدة فى عام ١٩٧٠ والتحق بمدرسة القانون بجامعة ييل. وقد التقى هناك بزوجة المستقبل. فقد كانت هيلارى رودهام تدرس القانون أيضا، وكانت واحدة من أصحاب أعلى المراتب بين أفراد صفها. وقد تزوجا فى عام ١٩٧٥ ولديهما ابنة تبلغ من العمر اثنتى عشرة سنة، تدعى تشيلسى.

وقد جمع كلينتون ما بين الدراسات القانونية وبين القيام بغزوات متقطعة فى السياسات الانتخابية. فقد ساعد الحملة الانتخابية لجوزيف دوفى، وهو ديمقراطى مناوئ للحرب من كونيكتيكت، للفوز بعضوية مجلس الشيوخ فى عام ١٩٧٠. وقد خسر دوفى المعركة ولكنه فاز بالمقاطعة البرلمانية الثالثة التى عهد بها إلى كلينتون. وبعد ذلك، ذهب كلينتون فى خريف ١٩٧٢ بصحبة زميل له، تايلور برانش، إلى تكساس لإدارة الحملة الرئاسية للسناتور جورج ماكجفرن، وهو ديمقراطى آخر من مناوئى الحرب. وقد كان ذلك بمثابة أول تعرف مباشر له بإدارة الحملات السياسية، وقد أتقنها. ويقول برانش: «كان بيل أسبق منى بكثير فى إدراك أن الكثير من أمور السياسة له علاقة بالطريقة التى يتعاطف بها الناس معك، وفى تفهم الكيفية التى يعمل بها الأفراد. كان يعرف كيف يصل إلى الناس، وكيف يستغل نقاط قوتهم وضعفهم. إن العمل السياسى هو أن تحب الناس والعملية السياسية. وكان بيل يتقن ذلك بشكل طبيعى».

وتخرج كلينتون بعد حصوله على درجة جامعية فى القانون فى عام ١٩٧٣، مستكملا قائمة المؤهلات المتميزة ـ من جورج تاون، زمالة رودس الدراسية ومدرسة القانون فى جامعة ييل ـ التى منحته إمكانيات لا حدود لها بالفعل للحصول على مناصب عالية فى سلك القانون، أو التجارة، أو الفرع التنفيذى للحكومة الاتحادية. ولكنه رفض كل ما عرض عليه؛ ولم يكن يسعى إلى وظائف ذات أجور مرتفعة. «كان كل ما أريده هو العودة إلى بلدتى. كنت أظن أننى أريد أن أبدا بممارسة القانون فى هوت سبرينجز والبحث فيما إن كنت أستطيع ترشيح نفسى لأحد المناصب».

حاكم أركانسو

وبدلا من الذهاب إلى هوت سبرينجز، ذهب كلينتون البالغ من العمر ٢٧ عاما إلى مدينة فايتفيل حيث حصل على وظيفة مساعد لأستاذ القانون فى جامعة أركانسو وقام بتدريس قانون البحار، من بين عدة مواضيع أخرى. وفى عام ١٩٧٤، دخل أول سباق سياسى له. ففى ذلك العام، كان يبدو أن عضو مجلس النواب الجمهورى ذى الشعبية الذى يمثل فايتفيل والمنطقة المحيطة بها معرض للهزيمة ـ على الأقل فى نظر بيل كلينتون. كان ريتشارد نيكسون قد استقال أخيرا من رئاسة الجمهورية نتيجة لفضيحة ووترجيت، وبدا أن حدوث ردة على الجمهوريين أمر حتمى. وحيث إنه لم يكن هناك أى سياسى ديمقراطى محلى على استعداد لترشيح نفسه، فقد أقدم كلينتون على ذلك بمساعدة من عشرات من طلاب القانون. وأدار حملة انتخابية حامية، غير أنه خسرها. ومع ذلك، فقد حصل على ٤٨,٥ فى المائة من الأصوات ـ وهو ما يكفى لوصفه بأنه سياسى واعد.

وبعدها بسنتين، رشح كلينتون نفسه لمنصب النائب العام للولاية، وانتخب بدون معارضة من الجمهوريين. واكتسب سمعة فى منصبه بأنه نصير للمستهلكين بسبب تخفيضه لأسعار الكهرباء والهاتف، وإلغائه الحظر على الإعلان عن منتجات مثل النظارات الطبية من أجل حفز التنافس فى الأسعار. وبعدها، وفى عام ١٩٧٨، هزم أربعة ديمقراطيين آخرين فى معركة تمهيدية عنيفة للفوز بتمثيل الحزب الديمقراطى فى انتخابات حاكم الولاية. وكانت نتيجة الانتخابات العامة مسألة معروفة سلفا فى ولاية لم تنتخب سوى حاكم جمهورى واحد خلال ١٠٠ سنة. وفاز كلينتون البالغ من العمر ٣٢ سنة بسهولة ليصبح أصغر حاكم فى البلاد منذ عام ١٩٣٨.

وتملك أركانسو أراضى خصبة محاذية لنهر المسيسيبى، وغابات صنوبر، وسلسلة من الجبال وهضبة شديدة التحدر تسمى سلسلة الأوزارك. وكان زهاء ٢,٤ مليون نسمة يعيشون

فى الولاية التى يوشك كلينتون أن يحكمها، ٨٣ فى المائة منهم من البيض و١٣ فى المائة من السود (يعيش معظمهم فى الحزام الجنوبى الذى يشمل مدينة هوب).

ولا تزال الحرب الأهلية (١٨٦١ ـ ١٨٦٥) تؤثر على سياسات أركانسو إلى حد ما. كانت أركانسو قد حاربت إلى جانب الجنوب المتمسك بالرق. وبعد الحرب، خضعت الولاية لاحتلال القوات الاتحادية التى قدمت التأييد لحكومة للولاية من الجمهوريين المتعاطفين مع المعادين للجنوب. وعندما عادت القوات إلى قواعدها، انتخبت أركانسو أعضاء من الحزب الديمقراطى ليتولوا مناصب الولاية وأقرت دستورا ينص على قيام حكومة ضعيفة للولاية: مدة ولاية من سنتين للحاكم، ومجلس تشريعى يجتمع لمدة ٩٠ يوما كل سنتين، وعدم زيادة ضرائب الدخل ـ وهى مصدر رئيسى للإيرادات فى الولايات الأخرى ـ ما لم يوافق ثلثا أعضاء المجلس التشريعى على ذلك. وكان من شأن هذه النصوص أن تعوق بشكل جسيم عمل أى حاكم نشيط، وهو ما كان كلينتون ينتوى أن يكونه بلا ريب. وتولى كلينتون مهام منصبه وهو يحمل برنامجا لكل مشكلة، بدءا من الطاقة إلى التعليم إلى التنمية الاقتصادية.

وكان من بين أولى أولويات كلينتون تحسين الطرق السريعة فى الولاية. ولكى يمول هذا البرنامج، قام بزيادة ضرائب البنزين ورسوم ترخيص السيارات. وتسببت هذه الزيادات فى إثارة حنق الناخبين فى ولاية يقود فيها الكثير من الناس سيارات قديمة يشترونها ويبيعونها من باب التفاخر تقريبا. وكانت هناك مصاعب أخرى: مجموعة من مساعدى الحاكم الشبان شديدى المثابرة الذين ضايق سلوكهم بعض الشخصيات السياسية الأكبر سنا؛ ومعارك فاشلة مع العديد من المصالح الاقتصادية القوية فى الولاية.

وكانت خلاصة ذلك أنه عندما رشح كلينتون نفسه لإعادة الانتخاب فى عام ١٩٨٠، فإنه هزم هزيمة ساحقة، وأصبح أصغر حاكم سابق فى تاريخ الولايات المتحدة. ويقول أحد المراقبين: « شبه الكثير من الناخبين فى أركانسو هذه الانتخابات بعملية ضرب سياسية على المؤخرة. فبيل ابنهم، ولكنه أصبح يركب رأسه قليلا».

ورغم أن الهزيمة صدمت كلينتون، فقد أقدم على شىء لا يستسيغه سوى القليل من السياسيين. فقد ذرع الولاية يسأل الناس عن أخطائه، وعما جعلهم لا يصوتون لصالحه. وتتذكر هيلارى كلينتون، التى كانت شريكة فى شركة للمحاماة فى أركانسو وكان لها نشاط بشأن قضايا التعليم ورفاه الأطفال، العديد مما تسميه «اعترافات المتاجر الشاملة». «كان الناس يأتون إلى بيل ويقولون إنهم صوتوا ضده لكنهم يأسفون لأنه خسر الانتخابات، وكان هو يقول لهم إنه يتفهمهم وإنه يأسف لأنه لم يستمع لآرائهم بشكل أفضل».

ورشح كلينتون نفسه، وقد تعلم من التجربة، فى الانتخابات مرة ثانية فى عام ١٩٨٢ وفاز. ويقول كلينتون: «تعلمت درسا قاسيا بأنه يتعين للمرء حقيقة أن يكون لديه أولوياته وأن يوضحها للناس. فيتعين على المرء أن يكتسب الناس إلى صفه. ويتعين عليه، لكى يتوصل إلى ذلك، أن يمضى بعض الوقت فى الاستماع إليهم».

وعندما عاد إلى المنصب، كانت أولى أولويات الحاكم كلينتون أن يحسن التعليم. كانت أركانسو تأتى فى المرتبة الأخيرة فى البلاد بالنسبة لمستوى التحصيل التعليمى، وأعلنت محكمة الولاية أن صيغة تمويل المدارس غير دستورية. فأنشأ كلينتون لجنة من خبراء فى التعليم ومواطنين معنيين بالأمر لوضع حزمة من التحسينات التعليمية. وعقدت اللجنة جلسات استماع فى كل أرجاء الولاية، وأعطت لكل امرئ الفرصة للتعبير عن رأيه بشأن كيفية تحسين مدارس أركانسو.

وفى النهاية، اشتملت الحزمة التى تم تجميعها على زيادات جمة فى أجور المدرسين، وتقديم المشورة لتلاميذ المدارس الابتدائية والمتوسطة (خدمات كانت تتاح عادة لتلاميذ المدارس الثانوية فقط)، ووضع حدود لأقصى حجم للصف الدراسى، واختبارات للحد الأدنى من كفاءة التلاميذ. وأقرت رابطة المدرسين، وهى قوة سياسية يحسب حسابها، الحزمة بترحيب بالغ. إلا أن كلينتون كان قد سمع عن شكاوى متكررة فى جلسات الاستماع. فقد أثار بعض الشهود فكرة مفادها أن بعض المدرسين كانوا غير أكفاء، واقترحوا إجراء اختبار لسلك المدرسين بأكمله لاقتلاع هؤلاء. ولما كانت الحزمة التعليمية تحتاج إلى إقرار من المجلس التشريعى، وإلى فرض زيادة فى ضريبة المبيعات بنسبة واحد فى المائة، فقد أضاف كلينتون نصا بشأن اختبارات كفاءة المدرسين. واعترضت رابطة المدرسين على ذلك، إلا أنها لم تستطع أن تفض توافق الآراء الذى شكله كلينتون فى المجلس التشريعى. وتم إصدار الحزمة التعليمية، بما فى ذلك اختبارات كفاءة المدرسين - وهو أول برنامج من نوعه فى البلاد؛ ويعتبر أبرز إنجاز تشريعى فى العقد يحققه كلينتون، ونموذج قومى للإصلاح التعليمى فى الولايات الأخرى.

وتصدى كلينتون لرعاية برامج اجتماعية أخرى من خلال المجلس التشريعى للولاية - مبادرات ترمى إلى رفع مستوى التعليم، ومستوى مهارات مواطنى أركانسو ورفاههم، بحيث يستطيعون أن يتنافسوا فى سوق العمل وأن يتمتعوا بمستويات معيشة أعلى. وقد برع فى مناقشة تفاصيل السياسات، وكثيرا ما كان يشاهد وهو يدلى بشهاداته أمام اللجان أو يلح على أسماع أعضاء المجلس التشريعى فى الردهات. وكثيرا ما كان يعمل على التوفيق بين المصالح المتضاربة، ملتمسا التوصل إلى أرض مشتركة. وقد كان ذلك بمثابة تجربة

مضنية بالنسبة للمشتركين فيها. ويقول أحد أعضاء المجلس التشريعي: «عندما كنت تذهب إلى عملية توفيق مع بيل كلينتون، فالأفضل لك أن تستعد لها جيدا سلفا. فإن له ذاكرة خارقة».

غير أن كلينتون لم يكن يسمح أبدا، قبل كل شيء، لإدارته بأن تأخذ موقفا تصادميا فى مناصرة سياسة ما. لقد حاول موظفوه الشبان فى ولايته الأولى ذلك مع صناعة الخشب القوية دون أن يحققوا تأثيرا كبيرا باستثناء استثارة عداوتهم لكلينتون. ويقول كلينتون: «كانت تلك واحدة من خبرات عديدة لمدة الولاية تلك أبرزت لى أهمية التوفيق ما بين الأطراف المتخاصمة من أجل العمل على إحداث تغيير حقيقى، بدلا من استقطاب الناس والانحياز إلى جانب من الجوانب، وهو ما يسفر فى كثير من الأحيان عن شلل للبرامج الحكومية وليس عن تحقيق تقدم».

وقد تحسنت الأحوال فى أركانسو خلال العقد الماضى تحت قيادة كلينتون، تحسنت ببطء ولكن بشكل محسوس. ويقول كلينتون: « لقد أبقيت أعباءنا الضريبية فى حدود ٥ فى المائة من الدخل ـ ضرائب الولاية والضرائب المحلية. ونحن نأتى فى المرتبة الثالثة فى البلاد من حيث نسبة الأموال التى ننفقها على التعليم، والخامسة من حيث حصة الكمبيوتر الموفرة للأولاد فى المدارس. ونحن أعلى من المتوسط القومى فيما يتعلق بمعدل الالتحاق بالمعاهد العليا، رغم أن دخلنا يعتبر فى المرتبة السابعة والأربعين فحسب».

ولم يكن حكمه لأركانسو بعيدا عن لفت الأنظار. ففى استقصاء للرأى فى عام ١٩٩١، طلب من حكام البلاد أن يذكروا أى زملائهم الذى يعتبرونه أكثر فعالية. وحصل كلينتون على أصوات (٣٩ فى المائة) أكثر مما حصل عليه أى حاكم آخر .

الأنشطة القومية

كان كلينتون ينتمى إلى مجموعتين سياسيتين خارج أركانسو. فكحاكم، كان عضوا فى الرابطة الوطنية لحكام الولايات، التى يعمل موظفوها فى واشنطون العاصمة على استمالة أعضاء الكونجرس والحكومة بشأن الأمور ذات الأهمية لحكام الولايات. كما أنه ساعد فى عام ١٩٨٥ على تأسيس «المجلس القيادى الديمقراطى»، وهو مجموعة من أعضاء الحزب الديمقراطى المهتمين مكرسة لإعادة تحديد سياسات الحزب بشكل يميل إلى اتجاه وسطى أكبر، أو محافظ، بعد الهزائم الفادحة التى لحقت به فى انتخابات رئاسة الجمهورية فى عامى ١٩٨٠ و ١٩٨٤. وقد تولى أدوارا قيادية فى كل من الهيئتين، مما جعل له صوتا فى القضايا القومية، ووفر له سببا لأن يشاهد فى كافة أنحاء البلاد .

وقد ثبت أن المجلس القيادى الديمقراطى أداة ممتازة على وجه الخصوص. فقد كان لديه فريق بحثى فى واشنطون يقوم بنشر مجلة اسمها «الديمقراطى الجديد»، وكان يعمل خلاف ذلك على استثارة المناقشات حول الاتجاه الذى ينبغى أن يتخذه الحزب الديمقراطى. وتزامن الكثير من السياسات التى دعا إليها مع برامج التعليم والرفاهة التى كان كلينتون ينفذها فى أركانسو . وفى عام ١٩٩٠، طاف كلينتون بوصفه رئيسا للمجلس فى ٣٥ ولاية لمدة شهور، محدثا أعضاء الحزب الديمقراطى عن المجلس وموقعا اتفاقات لإقامة فروع له بالولايات. ويقول المدير التنفيذى للمجلس: «كانت هذه الرحلات مهمة جدا لتطوره إلى مرشح لرئاسة الجمهورية». وفى مايو ١٩٩١، ألقى بالكلمة الرئيسية أمام المؤتمر السنوى للمجلس فى مدينة كليفلاند بولاية أوهايو. وكان يتحدث من مذكرات مكتوبة، كما كان يفعل دائما، ملقيا ـ بذلك الإيقاع الذى يسمعه المرء من منبر كنيسة معمدانية فى الجنوب ـ خطابا عن مواضيع الفرصة والمسؤولية والاستثمار فى رأس المال البشرى، التى كان يعمل من أجلها فى أركانسو . ويقول أحد حضور الاجتماع: «أعتقد أن عالم السياسة اكتشفه فى كليفلاند عندما ألقى ما اعتبر بصفة عامة أفضل خطاب فى ذلك العام. وقد تجلى على الفور أن كلينتون يمكن أن يرشح نفسه لرئاسة الجمهورية إذا ما رغب فى ذلك» .

وكان كلينتون نفسه قد فكر فى ترشيح نفسه لهذا الغرض فى عام ١٩٨٨ بعد أن تخاذل المرشح الديمقراطى الأساسى. غير أنه قرر، بعد أن تذكر الريب التى كانت تتصف بها طفولته، أن مشاغل الحملة القومية قد تكون ضارة بابنته التى كانت تبلغ من العمر حينئذ سبع سنوات. ويقول: «من الناحية الذهنية، كنت ملتزما مائة فى المائة بدخول السباق، ولكننى لم أكن كذلك من الناحية العاطفية» .

غير أن كلينتون توصل فى عام ١٩٩٢ إلى خلاصة مفادها أن الطريقة الوحيدة التى يستطيع أن يساعد أركانسو بها ـ والولايات الأخرى التى تشقى فى ظل ظروف اقتصادية غير مواتية ـ هى أن يرشح نفسه للرئاسة. وأعلن كلينتون، بعد التشاور مع عدد من مستشاريه ومع زوجته، عن ترشيح نفسه لرئاسة الجمهورية أمام «بيت الولاية القديم» فى ليتل روك فى أركانسو فى ٣ أكتوبر ١٩٩١.

وقد تم ترشيحه عن حزبه لرئاسة الجمهورية فى يوليه ١٩٩٢ بعد فوزه فى حملة أولية عنيفة استمرت خمسة أشهر أمام منافسين أشداء .

وقد أوجز الخطاب الذى ألقاه فى مناسبة ترشيح الحزب له مواضيع الحملة الانتخابية التى قدمها إلى الجمهور الأمريكى، وكان بمثابة دليل عن أولوياته كرئيس للجمهورية .

وقد قال، فى معرض التلميح إلى الأشياء المختلفة التى قد يفعلها كرئيس للجمهورية: «إننا نحتاج إلى نهج جديد إزاء الحكومة. نحتاج إلى حكومة تتيح مزيدا من التمكين وأقل القليل من الاستحقاقات، وخيارات أكثر للشباب فى المدارس العامة وخيارات أكبر للمسنين فى الرعاية الطويلة الأجل. حكومة تكون أكثر نحافة وليس أكثر شحا؛ حكومة توسع الفرص وليس البيروقراطية؛ حكومة تفهم أن الوظائف يجب أن تترتب على النمو فى نظام متوثب وحيوى للمشروع الحر.

«الوظائف. الرعاية الصحية. التعليم. هذه الالتزامات هى محور عمل حياتى. إن أولوياتنا واضحة. لا بد أن نعطى الأولوية للناس».

السياسة الخارجية

كثيرا ما كان الرئيس كلينتون يؤكد، عندما يتصدى للقضايا الدولية، أن موقف الولايات المتحدة فى العالم متجذر فى قوتها فى الداخل. وقال فى خطبة تعريفية عن السياسة الخارجية ألقاها فى جامعة جورج تاون فى ديسمبر ١٩٩١: «لا تقعوا فى الخطأ: إن السياستان الخارجية والمحلية لا تنفصمان فى عالم اليوم. فإن لم نكن أقوياء فى الداخل، فلن نستطيع أن نقود العالم الذى بذلنا الكثير من أجل صنعه. وإذا ما انسحبنا من العالم، فإن ذلك سيضرنا اقتصاديا فى الداخل».

كما أن الرئيس كلينتون سيعمل على تعزيز القيم الديمقراطية. فقد قال فى جامعة جورج تاون: «إن الدفاع عن الحرية وتعزيز الديمقراطية فى كافة أنحاء العالم ليسا مجرد انعكاس لقيمنا العميقة. إن لهما أهميتهما الحيوية لمصالحنا القومية. إن الديمقراطية تعنى أن تعيش الأمم فى سلام مع بعضها البعض، منفتحة على أفكار بعضها البعض، ومفتوحة أمام تجارة بعضها البعض».

وبناء عليه، فإن الرئيس كلينتون ينوى أن يؤيد الهياكل المؤسسية المتطورة التى تساعد البلاد التى تكافح من أجل التحول إلى الديمقراطية والأسواق المفتوحة. وقد طرح آراءه بشأن السياسة الخارجية بقدر أكبر من التفصيل فى كلمة ألقاها فى عام ١٩٩٢:

«ستكون أولويتى الأولى فى السياسة الخارجية استعادة الحيوية الاقتصادية لأمريكا. لقد وضعت استراتيجية لرفع مستويات مهارات شعبنا، وتعزيز الإنتاجية، وحفز الابتكار والاستثمار، وتقليل الدين الوطنى، وجعلنا أقوى

قوة تجارية فى العالم. وسأرفع من شأن الأمور الاقتصادية فى السياسة الخارجية وأنشئ مجلسا للأمن الاقتصادى مماثلا لمجلس الأمن القومى ....

والحتمية الثانية للقيادة الرئاسية فى هذا العهد الجديد، العمل على توطيد التحرك العالمى القوى صوب الديمقراطية واقتصاد السوق. إن مصالحنا الاستراتيجية وقيمنا الأخلاقية متجذرة على حد سواء فى هذا الهدف. وإننا بمساعدتنا على توسيع آفاق الديمقراطية نعمل على زيادة أمننا وأمن حلفائنا. فنادرا ما تدخل الدول الديمقراطية فى حروب مع بعضها البعض أو تتجر فى الإرهاب. وهى تشكل شركاء يعول عليهم بدرجة أكبر في التجارة والدبلوماسية. واقتصادات السوق المتنامية توسع من فرص الأفراد والتسامح الاجتماعى ....

وستناصر حكومتى الديمقراطية. وسنؤيد تقديم المساعدات الدولية للنظم الديمقراطية البازغة الهشة فى الاتحاد السوفيتى السابق وأوروبا الشرقية، وسنوجد «فيلقا للديمقراطية» يتولى مساعدة هذه النظم على استحداث مؤسسات حرة. وسنواصل الضغط على جنوب إفريقيا حتى يجىء اليوم الذى تسود فيه القوى الديمقراطية الحقة فى جنوب إفريقيا وهايتى وبيرو وكافة أنحاء نصف الكرة الغربى. وسنجعل الولايات المتحدة القوة الحافزة على اتخاذ موقف جماعى ضد العدوان».

ومن الواضح أن الرئيس كلينتون يؤمن بأنه لا يمكن فصل السياسة الخارجية للولايات المتحدة عن المبادئ الأخلاقية التى يتقاسمها معظم الأمريكيين، فقد ذكر كلينتون فى جامعة جورج تاون فى عام ١٩٩١ : « إننا لا نستطيع أن نتغافل عن الكيفية التى تعامل بها الحكومات الأخرى شعوبها، سواء كانت مؤسساتها الداخلية ديمقراطية أو قمعية، وسواء كانت تساعد على تشجيع السلوك غير القانونى خارج أراضيها أو على كبحه. ولا يعنى ذلك أنه ينبغى للولايات المتحدة أن تقصر تعاملاتها على الدول الديمقراطية؛ بل ينبغى للولايات المتحدة بالأحرى أن تكون على استعداد لاستخدام قوة نفوذها الدبلوماسى والاقتصادى لزيادة الحوافز على اتباع الديمقراطية فى الخارج». كما يضيف قائلا: «مثل هذه الاستراتيجية لا يمكن تنفيذها بشكل انتقائى أو بهمة فاترة .... إنها تعنى معارضة القمع السياسى فى كافة أنحاء إفريقيا بنفس الحزم الذى نعارض به القمع السياسى فى آسيا والشرق الأوسط . كما أنها تعنى توفير التأييد لضحايا الحرب فى ليبريا والصومال بالقدر الذى نوفر به التأييد لضحايا الحرب فى يوغوسلافيا السابقة».

قضايا الأمن والدفاع

يتوقع الرئيس كلينتون أن يعيد تقييم الوضع الدفاعى لأمريكا لجعله متوافقا مع عالم لم يعد منقسما بعد بفعل الحرب الباردة. وقد قال: «لقد اختفت مهمة احتواء الاتحاد السوفيتى التوسعى. غير أنه لا تزال ثمة مهام دائمة: المحافظة على الردع النووى حتى ونحن نخفض من ترساناتنا النووية؛ وإعادة طمأنة أصدقائنا والدول الديمقراطية الحليفة وتثبيط الخصوم المحتملين؛ ومواصلة العمل من أجل مصالحنا كلما أمكن من خلال مؤسسات الأمن المشترك المدعمة، والمحافظة على حرية أعالى البحار وحماية مصالحنا الاقتصادية العالمية؛ وتوفير التكنولوجيا والقوات المتفوقة التى تعتبر الضامن المطلق للحرية».

ويريد الرئيس قوات عسكرية أصغر عددا وأكثر قدرة على الاستجابة تكون مكرسة للتهديدات الإقليمية؛ ويخطط لوقف إنتاج الطائرة قاذفة القنابل ب -٢، وتحويل الاعتمادات المالية من مبادرة الدفاع الاستراتيجى (التى كثيرا ما تسمى «حرب النجوم») إلى دفاع محدود بالقذائف الصاروخية فى إطار معاهدة القذائف المضادة للقذائف التسيارية. وسيقوم بتخفيض الترسانة النووية للبلاد من خلال المفاوضات وغير ذلك من الإجراءات المتبادلة. ويقول كلينتون : «ينبغى لنا أن ننهى، أو نقلل، البرامج التى كان يستهدف بها مواجهة التهديدات السوفيتية». ويتوقع كلينتون استكشاف المشاركة الأمريكية فى قوة انتشار سريعة تابعة للأمم المتحدة، بالاستفادة من تجربة حرب الخليج.

ومع قيام البلاد بتخفيض مؤسستها العسكرية، فإن كلينتون يأمل فى حشد الضباط والجنود لمواجهة الاحتياجات الكثيرة فى الداخل. ويقول كلينتون: «إن رجالنا المرتدين للزى العسكرى يعتبرون من أكثر أصحاب المهارات العالية فى المجالات التى نحتاج إليها بشدة. ونحن فى حاجة إلى تحويل تلك الموارد البشرية إلى قوانا العاملة، بل وإلى مدارسنا، وربما يتم ذلك بشكل جزئى عن طريق استخدام مراكز الاحتياط والقواعد المغلقة للقيام ببرامج التعليم والتدريب الموجهة إلى المجتمع المحلى».

جدول الأعمال المحلى

إن الموضوع الملح للرئيس كلينتون على الجبهة المحلية هو الحاجة إلى إعادة بناء قاعدة أمريكا الاقتصادية. ويدعو برنامج كلينتون إلى خلق وظائف أكثر للأمريكيين عن طريق إعادة بناء البنية الأساسية للبلاد (أى نظم النقل والتعليم فيها)، وتحويل مصروفات الدفاع الإضافية إلى الحاجات المحلية، وإعادة تنشيط المدن، وتشجيع الاستثمار الخاص

وتوسيع الصادرات. وهذا البرنامج يثيب العمل بواسطة تخفيض العبء الضريبى على الطبقة المتوسطة، وبالتخلص التدريجى من نظام الرعاية الاجتماعية الحالى للدفع بالناس الذين يتعيشون على إعانات الرعاية الاجتماعية إلى العمل. وقد وعد كلينتون الذين يتعيشون على إعانات الرعاية الاجتماعية بقوله: « إننا سنقوم بتزويدكم بما تحتاجون إليه من التدريب والتعليم والرعاية الصحية، ولكن إذا كان بمقدوركم أن تعملوا، فيتعين عليكم أن تذهبوا إلى العمل لأنكم لا تستطيعون العيش على إعانات الرعاية الاجتماعية إلى الأبد». وسيحصل الأبوان العاملان، وفقا لمقترحاته، على ١٢ أسبوعا من الإجازة غير المدفوعة الأجر لرعاية الأطفال المولودين حديثا أو أفراد الأسرة المرضى ـ « وهو حق يكفل التمتع به فى جميع البلدان الصناعية المتقدمة الأخرى»، كما يقول كلينتون.

وهدف تحقيق التعليم لجميع المواطنين بالنسبة لكلينتون رئيس الجمهورية له نفس أهميته لدى كلينتون حاكم الولاية. ويقترح كلينتون الاستثمار فى الناس فى كل مرحلة من مراحل حياتهم. وستعمل برامج التعليم الاتحادية على مساعدة الأبوين على إعداد أطفالهم للدراسة. وسيتم استحداث نظام وطنى للاختبارات فى مواضيع جوهرية مثل الرياضيات والعلوم. وستعطى الفرصة للمراهقين للحصول إما على تدريب من أجل الالتحاق بوظائف من خلال برامج للتدرج المهنى، أو لدفع رسوم الالتحاق بالكليات بواسطة قروض أو تخصيص سنتين للقيام بالخدمة الوطنية. ويقول كلينتون لأبناء وبنات الطبقة المتوسطة الذين يشقى آباؤهم لدفع رسوم تعليمهم: « إننا سنضمن فرص التحاقكم بالتعليم الجامعى، ولكن يتعين عليكم إذا حصلتم على هذه المعونة أن تقدموا للبلاد شيئا فى المقابل».

ويتوقع الرئيس كلينتون أن يتصدى لهموم أمريكا بشأن الرعاية الصحية. فلدى ما يقرب من ٦٠ مليون أمريكى تأمين صحى غير واف، أو ليس لديهم شىء منه البتة. ويقترح الرئيس تقديم رعاية صحية شاملة للجميع تمول بواسطة التحكم فى تكاليف الرعاية الصحية، وإصلاح برامج التأمين الصحى، وتنقيح استراتيجيات توصيل الرعاية الصحية، والتركيز على الطب الوقائى. ويقول كلينتون: «سيتم تغطية جميع الأمريكيين بحزمة إعانات جوهرية، ولن يستبعد أى شخص منها أو يلغى حصوله عليها أو يحرم منها أو يضطر إلى قبول رعاية منخفضة المستوى».

وهذه برامج طموحة موجهة إلى مشاكل طويلة العهد فى المجتمع الأمريكى. وحتى على الرغم من أن الأهداف واضحة والنتائج مستصوبة، فلا يزال التغيير مثيرا للاضطرابات. ولا يجفل كلينتون من آفاق التغيير؛ ويشير إلى سجله فى أركانسو، ويقول: «إن التغيير ليس

سهلا، وما ينبغى أن يجعل الناس يؤمنون بى أن لدىّ سجلا من ١٠ سنوات من القدرة على التغيير. ويتمثل ذلك فى تسهيل الصعاب، ومساعدة الناس على تحقيق قدراتهم، وجعل الناس قادرين على المنافسة - حل المشاكل والارتقاء بالناس. وهذا هو ما أفعله، هذا هو مناط عملى. وهذا هو السبب فى أنهم جعلونى حاكما للولاية، وهذا هو الذى جعلنى أرشح نفسى خمس مرات - لأن لدىّ الصبر والتصميم والدافع إلى التغيير. وهذا هو محور حياتى».

وقد شدد الرئيس كلينتون فى كافة خطبه على موضوع الالتزام بالنيابة عن الناس فى كل مكان. ويقول: «لقد كان شعبنا يؤمن دائما بفكرتين عظيمتين: الأولى، أن الغد يمكن أن يكون أفضل من اليوم، والثانية، أن كلا منا يتحمل مسؤولية شخصية وأخلاقية عن تحقيق ذلك».

□





النمــو فيمــا بعــد النمــو

رومان هيرتزوج

إننا نعيش فى زمن التغيير. فلم يحدث البتة أن كانت ثمة فرص كثيرة لتشكيل المستقبل مثلما هو متاح اليوم. وما ينقصنا حتى الآن هو الأنماط التنظيمية والرؤى المقدامة القادرة على طرح الأهداف، ومن ثم خلق الثقة أيضا فى فرادى الأشخاص، والمجتمعات والدول والثقافات. فبدون مثل تلك الأنماط التنظيمية والرؤى، فإن التقلبات العارمة التى نشهدها تميل إلى بث الخوف فى نفوس الكثير من الناس بأكثر مما توفر لهم تشجيعا. والمخاطر تبدو فى الأنظار أكبر من الفرص.

ومن المفهوم أن المعرفة العليمة بحدود النمو قد أشلت مجتمعنا بأكمله خلال السبعينيات. وقد تأرجح البندول فى ذلك الوقت فى بعض دوائر النخبة من إيمان مفرط السذاجة فى التقدم إلى تطرف ساذج مماثل يدور حول الفرار الرومانسى من التكنولوجيا. ولقد حان للوقت الآن لكى نجعل البندول يتأرجح إلى الوراء ثانية، وأن نتيح له أن يستقر أقرب ما يكون إلى المنتصف بقدر الإمكان. وعندئذ نستطيع أن نوجه إلى أنفسنا سؤالا، تسوغه المسؤولية الأخلاقية بمثلما تسوغه الدوافع العملية تماما: «ما الذى نستطيع أن نفعله؟»

إن ما ينتظرنا فيما وراء حدود النمو، من إحدى النواحى على الأقل، هو النمو مرة ثانية حتما، أى النمو فى عدد التحديات وفى طلب الحلول. وبالإضافة إلى ذلك، يثور التساؤل حول ما إن كان النمو ـ سواء كان اقتصاديا أو اجتماعيا، ماديا أو غير مادى ـ قد مثل على الدوام

عنصرا بينا فى الحلول المطروحة لمشاكل البشر، ووجوب استمراره على هذا النحو. ولا يحتاج المرء إلا إلى أن يفكر فى نمو الصناعة البيئية، أو الحل المطروح للمشاكل الاجتماعية عن طريق «نمو الرخاء من أجل الجميع» والذى يذكرنا بتعاليم لودفيج إيرهارد. وعندما يستذكر المرء أن النمو السكانى أكبر ما يكون فى أفقر مناطق العالم، وأنه، على العكس من ذلك، أقل ما يكون فى أغناها، فبوسعه أن يتفهم بسهولة مدى أهمية استقراء مبدأ إيرهارد فى محيط عالمى.

وتحديات المستقبل منتشرة، بطبيعة الحال، عبر كامل نطاق عريض من المشاكل الاقتصادية والإيكولوجية والاجتماعية والسياسية والثقافية. وبطبيعة الحال، لا بد أن يكون النمو فى المعروض من الحلول لتلك المشاكل متناسبا مع هذا النطاق العريض.

وسأشير بالذكر إلى المشاكل التالية فقط :

- النمو السكانى غير المكبوح حتى الحين،
- البؤس الذى تعانى منه مناطق بأكملها من العالم، وبالدرجة الأولى إفريقيا،
- الهجرة التى يطلقها الفقر أو انتهاكات حقوق الإنسان،
- الحروب الأهلية المتنامية العدد، والتى تحدث حتى فى الوقت الذى يجرى التذرع فيه عن خطأ بالديمقراطية،
- إنكار الحق فى تقرير المصير فى بلدان كثيرة جدا،
- إساءة استخدام حق تقرير المصير من قبل أمراء حرب معينين منتحلين للزعامة،
- المسألة المزعجة المتعلقة بما من شأنه أن يحدث حقيقة لو أن كافة الجماعات الإثنية فى العالم البالغ عددها ٣٥٠٠ جماعة أرادت أن تشكل دولا خاصة بها،
- تضليل الناس بواسطة وعاظ الكراهية الأصوليين،
- الجريمة المتعدية الجنسيات والتى تتراوح بين تهريب المواد النووية والاتجار فى المخدرات والإرهاب السياسى،
- وأخيرا، المخاطر الإيكولوجية، التى تستثير المناقشات الجدلية المستمرة، حتى على الرغم من ضرورة أن نضع فى اعتبارنا أن الوقت قد يكون متأخرا عند نقطة ما للانخراط فى تدابير وقائية موقوتة.

ويتمثل لب الأمر فى أنه يتوجب علينا أن نتعلم كيف نتصرف ببعد نظر . فينبغى على

المرء وهو يتصرف حيال المخاطر المعروفة، حتى تلك التى لا يمكن التدليل عليها بيقين مطلق، ألا يحاكى النعامة. والوقاية أفضل دائما من تلطيف حدة الأضرار. والقعود عن الحركة الذى يمليه الخوف من المخاطرة يمكن أن ينطوى فى الأجل الطويل على مخاطر أكثر من الأعمال التى تنطوى على مخاطر. وأصحاب المشاريع الحركيون يعرفون ذلك. وينبغى للدول ومجتمع الدول أن يعرفوا ذلك.

وكونى أؤمن بالنمو، و « بالنمو فيما بعد النمو » أيضا، ينم عن أننى متفائل، وأنا أعترف بأننى كذلك. بيد أن هناك دلائل تعزز ذلك التفاؤل. وأود أن أذكر عند هذه النقطة ستة من هذه الدلائل :

● الدليل الأول هو أن الأجزاء الشرقية والغربية من العالم قد اعترفت بالإمكانات الهائلة التى تنطوى عليها حرية التجارة وحرية دوران رأس المال، وتعمل على استغلالها بشكل متزايد. والأسواق الحرة هى القوة المحركة للاندماج فى الاقتصاد العالمى. لقد اقتلعت العقائد الاقتصادية الماركسية من الشرق، واقتلعت النزعة التجارية (الميركانتيلية) من الجنوب. وفى جميع القارات، يفضى قيام اتحادات اقتصادية إقليمية جديدة ـ اتفاقية أمريكا الشمالية للتجارة الحرة، والجماعة الإنمائية للجنوب الإفريقى، ومنتدى التعاون الاقتصادى ما بين بلدان آسيا والمحيط الهادى ـ إلى التخلص التدريجى من الحواجز التجارية.

ومن المهم الآن أن نعمل أيضا على إبقاء الحدود مفتوحة أمام العالم الخارجى. فالمتاريس المتصاعدة ليست بالنمط التنظيمى ولا بالرؤيا المستقبلية. والنمط التنظيمى الذى نحتاجه لسياسة التجارة قائم بالفعل، وتم التخطيط له حقيقة قبل ٥٠ سنة فى بريتون وودز، ولكن تنفيذه لم يكن مستطاعا فى ذلك الوقت من حيث التكلفة: ألا وهو منظمة تجارة عالمية أصيلة. لقد ثبت أخيرا أن الخبرات المكتسبة من أوروبا ما بعد الحرب، والتى تبين أن رخاء جميع الأطراف المعنية ينمو بالتساوى فيما بين الدول الصناعية المتنافسة، تحظى بالاقتناع فى كافة أنحاء العالم.

● ودليلى الثانى هو المناقشة العلنية والخلاقة التى دارت حول أعباء التكيف التى تعتبر عنصرا متلازما مع هذا الاندماج فى الاقتصاد العالمى. ففى ألمانيا، أطلق سقوط الحائط العنان لشىء ما يشار إليه فى كثير من الأحيان على أنه «صدمة التوحيد». وتشاهد عملية مشابهة على نطاق عالمى فى غمار اندماج زهاء ٣ مليارات من الناس من بلدان الكتلة الشرقية السابقة وبلدان العالم الثالث فى الاقتصاد العالمى على أساس مبدأ اقتصاد السوق.

ومن الممكن أن يطلق على ذلك «صدمة توحيد الاقتصاد العالمى». وألمانيا، من بعض الوجوه، مجرد تجربة مختبرية للتنمية على الصعيد العالمى .

ومن المحتم أن ينمو التنافس العالمى أيضا على المنتجات، وطرائق الإنتاج، وتكاليف العمالة، والمعايير الاجتماعية، والمؤسسات، والمواقع. وصدمة العرض تحابى المستهلكين فى كافة أنحاء العالم عن طريق تخفيض الأسعار . ومن الطبيعى أن يكون لها ميل إلى أن تعرض للخطر حتى تلك الوظائف التى كانت تعتبر مأمونة فيما قبل فى الصناعة والزراعة، أو على الأقل تولد الخوف من هذا الخطر .

غير أنه قد ثبت بالدليل العملى فعلا أن الشد فى العرض من الشرق والجنوب يوازنه جذب فى الطلب من نفس الاتجاه. ومقدار السرعة التى يمكن لحصيلة الصادرات أن تولد بها قوة شرائية وطلبا على الواردات، مسألة تكشف عنها حالة شرق وجنوب شرق آسيا. فلنعمل على عدم المسارعة جدا فى إسقاط النمو الناجم عن ذلك من حساباتنا. ولنعمل على عدم النظر إلى الوضع بطريقة جامدة وإنما بطريقة حركية، وليس على الأجل القصير وإنما على الأجل الطويل. فلتكن لدينا الشجاعة على مواجهة الأنماط الجديدة للتقسيم الدولى للعمل. ولننبذ - وبخاصة فى البلدان الصناعية - مسألة الدعوم الخاصة بالصيانة، ولنضع إيماننا فى المستقبل فى كل مرحلة من مراحل النمو التى يمر بها كل بلد من بلداننا.

بيد أنه لا بد للبلدان ذات الأجور المرتفعة فى الغرب أن تتوقع أن يستفيد منافسوها من الميزات المفترضة للموقع الجغرافى المرتبط بقدر أقل من المسؤولية الاجتماعية، وبمعنى أوضح: تكاليف اجتماعية أقل. لقد جرت مناقشة قضية « الإغراق الاجتماعى» بالفعل منذ المؤتمر الاقتصادى العالمى الذى عقد فى عام ١٩٢٧. بيد أن مواجهة البلدان الصناعية الغربية لهذه القضية بالحمائية أو بتخفيض معاييرها الاجتماعية، يعتبر خطأ مميتا. والسلام الاجتماعى يعتبر بالمثل عاملا إيجابيا بالنسبة لأى موقع.

والنهج المعقول الوحيد هو زيادة الرخاء فى بلدان الشرق والجنوب بواسطة حرية التجارة وإبداعية التقدم التقنى. وعلاوة على ذلك، فإن إنجازات منظمة العمل الدولية تستحق منا تأييدا كاملا. وتستطيع المنظمة، بفضل هيكلها الثلاثى المستويات الذى يتكون من ممثلى الحكومات وأرباب العمل والنقابات العمالية، أن تقدم معونة فعالة وانتقائية لكى تخفف من حدة البؤس الاجتماعى فى مستهل دورات التنمية. ولا توجد ثمة حاجة إلى تنظيم الأمن الاجتماعى فى كل مكان على نفس المنوال. غير أن الحرمان الدائم من العدل الاجتماعى لا يحظى بكثير من التسامح من العقيدة الكونفوشيوسية، ولا من القيم الإسلامية والمسيحية.

● ودليلى الثالث يتيح بالمثل حلا لشبح الكساد. إننا نشهد، بالتزامن مع تكامل الاقتصاد العالمى، ثورة صناعية جديدة. وقد بدأت هذه الثورة فى البلدان الصناعية الغربية قبل زمن طويل من نهاية الحرب الباردة. وبمثلما حلت الصناعة التقليدية محل الزراعة كأهم فرع للاقتصاد قبل مائة سنة مضت، فإن صناعة المعلومات وقطاع الخدمات يولّدان اليوم جزءا أكبر من الناتج المحلى الإجمالى مما تولده الصناعات التقليدية فى البلدان الرئيسية.

فصدمة توحيد الاقتصاد العالمى ليست هى السبب الأكبر فى المشاكل التى تواجه فى سوق العمل فى البلدان الصناعية التقليدية، وإنما هى الصدمة التكنولوجية التى سبقتها والتى لا تزال مستمرة. غير أن البطالة الحاشدة ليست قدرا لا يمكن مواجهته. إذ أنها لا تهددنا إلا إذا نظرنا إلى الاقتصاد من نواحٍ جامدة، كاقتصاد بمستوى ثابت من الطلب الذى يتم تلبيته، بفضل التكنولوجيا الجديدة فحسب، عن طريق استخدام أعداد أقل من القوى العاملة. ومن الجائز جدا أن تكون التكنولوجيا الجديدة - فى مرحلتها الاستهلالية - فاتكة بالوظائف. ونحن نعانى من ذلك بشكل لافت للنظر فى ألمانيا فى الوقت الحاضر. غير أن الدخل المتولد من التكنولوجيا الجديدة - فى مرحلتها الثانية - يعتبر بالفعل مصدرا لوظائف جديدة من خلال الاستثمارات الجديدة والاستهلاك الجديد.

وعلاوة على ذلك، فإن الأمر يعتبر جزءا من أسلوب شومبيتر بخصوص استهلال أنشطة الأعمال، حيث يقوم العرض بنفسه بخلق الطلب الخاص به. ولا ألمح إلى ذلك بالمعنى الرخيص الذى كثيرا ما يتهم به الاقتصاد، ألا وهو من خلال الإعلانات المضللة فحسب، وإنما بالأحرى عن طريق العروض الجديدة التى تقدم دليلا على فوائدها المتأصلة فيها. ويدرك الكثير من أصحاب المشاريع الجديدة بشكل متزايد، وكذلك الكثير من العائلات بشكل متزايد أيضا، أن من الجدير الاستثمار فى المعرفة والمعلومات. إن النمو الناجم عن الاستثمار فى الفكر لا حدود له فعليا. ولا يسرى قانون العوائد المتناقصة على المعرفة البشرية.

● والدليل الرابع يعتبر جزءا من الثالث؛ وأنا لا أذكره كدليل مستقل إلا لأنه يطرح نقيضا مباشرا للأطروحة المتعلقة بحدود النمو بأكثر مما يطرحه غيره. فالنمو الناجم عن الاستثمار فى الفكر ليس بلا حدود فحسب، وإنما يعتبر أيضا أقل إضرارا بالبيئة من النمو الناجم عن الصناعة التقليدية. والأكثر من ذلك: فإننا فى حاجة إلى نمو الصناعة البيئية لكى نقضى على الأضرار الإيكولوجية التى حدثت بالفعل. فلا يمكن أن ينعكس اتجاه مائتى عام من التردى الإيكولوجى إلا بواسطة التقدم التقنى الذى يزيد على مجرد التعويض فحسب.

وأخيرا: فمادام سكان العالم لا يلتزمون بحدود النمو فإننا نعول على النمو فى الأبحاث لكى نستطيع أن نغذى هؤلاء السكان.

وقد تفتح مجال جديد فى الصناعة البيئية أمام التنافس السريع الحركة بين أصحاب المشاريع من طراز شومبيتر. وتعتبر التكنولوجيا البيئية فى الوقت الحالى بالفعل واحدة من أكثر أسواق النمو حيوية، حيث وصلت بالفعل فى سنة ١٩٩٠ إلى زهاء ٢٠٠ مليار دولار على نطاق العالم، بما فى ذلك الخدمات البيئية. وفى ألمانيا، تعتمد حوالى ٧٠٠٠٠٠ وظيفة على مبادرات حماية البيئة. والتكهنات المتعلقة بالتطورات المقبلة متفائلة للغاية، وتدلل على أن الاقتصاد وعلم البيئة ليسا بمتنافرين وإنما وثيقا الصلة ببعضهما البعض.

● وإننى لأرى دليلا خامسا فى هذه المناسبة فى الإبداع الذهنى؛ إذ أنه يبين أن التجزئة والفوضى ليستا بالضرورة مصير النظام الدولى. فبنهاية الفصل العنصرى فى جنوب إفريقيا، تم التغلب على التمييز العنصرى الذى كان يبدو أنه لا يقهر على مدى قرون. وفى الشرق الأوسط، يقوم رجال الدولة اليهود والمسلمون، الذين كان كل منهما على مدار عقود كثيرة ينكر حق الآخر فى الوجود، بالتفاوض لإنهاء نزاع استمر ما يقرب من خمسين عاما. وقد يبدو هذان المثالان، بالمقارنة بالأحداث الرهيبة التى وقعت فى يوغوسلافيا والقوقاز والصومال ورواندا وبوروندى والجزائر، بمثابة الاستثناء. غير أنهما يشهدان على إمكانية حدوث نمو فى التفكير المنطقى والتسامح. والذى لا يريد أن يصدق ذلك عليه أن يطلب من السياسيين الإسرائيليين والأردنيين أن يشرحوا له كيف أن نقص المياه لم يترك للعرب والإسرائيليين خيارا آخر غير العمل معا من أجل التوزيع الإقليمى السلمى لها.

ويدلل هذا المثال على ما يمكن أن تنجزه «القوة الناعمة»، قوة التفكير المنطقى، حيث عجزت «القوة الخشنة»، القوة بمعناها التقليدى. ويصدق ذلك بوجه خاص عندما «تستخدم» فى المنازعات المسلحة. لقد خلّف رجال الدولة فى جنوب إفريقيا والشرق الأوسط وراءهم بالفعل شيئا لم يبزغ فجره بعد على بعض الأطراف فى المنازعات فى يوغوسلافيا أو فى القوقاز أو فى رواندا: البصيرة التى لا يمكن لهم أن يفقدوها إلا بإدامة دورة العنف.

وبالطبع، لا بد من أن يكون بمقدور «القوة الناعمة» أن تبنى أيضا على « القوة الخشنة» كملاذ أخير، لكى تواجه، عند الضرورة، إبادة الأجناس أو العدوان. غير أن «القوة الخشنة» تفضى، كوسيلة فى حد ذاتها، إلى الدمار.

والديمقراطية إحدى الأدوات الجيدة لمواجهة التراكم الخطير للقوة الخشنة كوسيلة فى

حد ذاتها. ورغم أن عولمة الاقتصاد السوقى أفرزت من التقدم أكثر مما فعلت الديمقراطية، أصبح ١١٤ بلدا من بلدان العالم البالغة ١٩١، بلدانا ديمقراطية فى غضون ذلك. فإن كانت الفرضية المسلمة القائلة بأن النظم الديمقراطية نادرا ما تنغمس فى الحروب مع بعضها البعض، أو لا تفعل ذلك البتة، صادقة، فإننا نكون بذلك قد قطعنا شوطا طويلا. ولا يحتاج المرء بالضرورة إلى أن يكون أوروبى الهوى لكى يستمد التشجيع من تاريخ أوروبا الغربية السلمى فيما بعد الحرب العالمية الثانية.

● وأود أن أختتم بذكر دليلى السادس. وسأعبر عنه بكلمات للأمين العام السابق للأمم المتحدة بطرس بطرس غالى: «ثمة دلائل على أن نظام الأمن العالمى الذى أنشئ قبل نحو ٥٠ عاما فى سان فرانسيسكو، قد بدأ يعمل أخيرا وفق المستهدف منه». لقد كان لدى الآباء المؤسسين للأمم المتحدة مخططا تمهيديا للمستقبل، فلنعمل على تنفيذه. والدول الأعضاء فى الأمم المتحدة لا تعمل، بما توجهه من انتقادات رخيصة إليها، والكثير منها يقوم فضلا عن ذلك على معايير مغالى فيها، إلا على إلحاق الأذى بأنفسها.

إن القضية المثارة اليوم هى خلق نظام سياسى دولى قادر على صياغة أهداف مشتركة وحل المشكلات التى لا يمكن أن تحل إلا على صعيد عالمى. وبإمكانى القول إن ألمانيا على استعداد للمشاركة فى هذا الصدد.

كما أن المنشآت الاقتصادية لديها، فى رأيى، مصلحة راسخة فى مثل هذا الابتكار المؤسسى. إذ تحتاج الأسواق العالمية إلى ظروف تمهيدية عامة يعول عليها، هيكل لمؤسسات وطنية ودولية ومعايير قانونية. وحيثما يكون ذلك مفتقدا، فلن تراعى التعاقدات، ولن تسدد المدفوعات، ولن تحول الأرباح إلى أوطان أصحابها، ولن تمر الاتصالات، ولن تحترم حقوق الملكية. ويسعدنى، كمحام، أنه فى أوائل هذا العقد وحده، منحت جائزتان من جوائز نوبل إلى نصيرين للاقتصاد المؤسسى ركزت أعمالهما على تلك الرؤى، هما رونالد كواسه ودوجلاس نورث. إننى أرى فى ذلك دليلا مشجعا على الأقل.

وكثيرا ما يزعم أن قيام المؤسسات المشتركة ليس ممكنا بدون وجود حضارة مشتركة، وأن هذا النوع من الحضارة لا وجود له. وأرد على هذا الزعم بالدفع بأنه موجود فعلا. و«صراع الحضارات» الذى يكثر الاستشهاد به ليس «صراعا» بين الديانات البوذية والمسيحية والكونفوشيوسية والهندوسية والإسلامية والديانات الأخرى، وإنما هو صراع بين الأصولية والاستنارة، بين الجمود المذهبى والنزعة العملية، بين السلوك المتحضر وغير المتحضر داخل كل من تلك الثقافات. ولن يصبح السيناريو المتعلق بقيام معركة ثقافية

عالمية حقيقة واقعة إلا إذا سمحت جماعات الأغلبية المتحضرة فى جميع الدول وجميع الثقافات لأقلياتها الأصولية بأن تسود على الأجل الطويل.

ويمكن تعريف الحضارة الشاملة على أساس الحد الأدنى الأخلاقى الذى يربط بين جميع الثقافات. وقد تم التعبير عن ذلك بالفعل بصياغة حسنة فى ميثاق الأمم المتحدة والإعلان العالمى لحقوق الإنسان لعام ١٩٤٨. كما أن حتمية الفيلسوف «كانط» القاطعة تشمل ذلك. غير أن ثمة مثلا معروفا أيضا لكافة شعوب العالم؛ ألا وهو القاعدة الذهبية التى نلقاها فى المصنفات الكونفوشيوسية، وفى الثوابت الأخلاقية البوذية وفى ملحمة الماهابهاراتا الهندية الوطنية، وفى الإنجيل أيضا: « لا تفعل بالآخرين ما لا تحب أن يفعلوه بك». وعندما أسست الأمم المتحدة فى نهاية الحرب العالمية الثانية، كان الجميع يعرفون ما يعنيه ذلك. والمخاطر التى نواجهها اليوم ليست بأقل كثيرا مما كانت عليه حينئذ. فلنغرس فى قلوبنا إذن القاعدة الذهبية التى تظاهر إيثار النفس والأخلاق بنفس القدر . ولم نجد حتى الآن قاعدة أفضل من ذلك.

□

سيرة ذاتية

رومان هيرتزوج

مرحلة الطفولة

ترجع جذور رومان هيرتزوج، رئيس ألمانيا الاتحادية، إلى بافاريا. فقد ولد فى ٥ أبريل ١٩٣٤ فى مدينة لاندشوت. وقد عاشت أسرة والده فى ناحية من بافاريا. وكانت أمه من أصل فرنسى وقد نشأت فى لاندشوت. وقد بدأ أبوه حياته المهنية كموظف فى أحد المكاتب ثم انتقل للعمل فى سجلات مدينة لاندشوت، التى أصبح مديرها فى نهاية الأمر. وتخلت أمه، وهى موظفة مصرفية مؤهلة، عن عملها بعد زواجها لكى تركز على مسؤولياتها العائلية. ولرومان أخ أصغر نشأ على المذهب البروتستانتى .

ورومان هيرتزوج متزوج منذ ٢ أغسطس ١٩٥٨ من كريستين كراوس ولديهما ولدان.

تعليمه والسنوات التى اشتغل فيها بالتدريس

بدأ رومان هيرتزوج، بعد انتهائه من الدراسة فى مدرسة لاندشوت الثانوية، فى دراسة القانون فى ميونيخ. وحصل بعد أربع سنوات من الدراسة على أول درجاته الجامعية (عام

١٩٥٧)، وبعد سنة أخرى حصل على درجة الدكتوراه فى القانون. وقد بدأ العمل كمساعد للأستاذ الجامعى المعروف جيدا بتخصصه القانونى على الصعيد الوطنى الألمانى، البروفيسور تيودور ماونز. وبعد حصول رومان هيرتزوج على درجته الثانية فى عام ١٩٦١، قام بالمساهمة فى «Evangelisches Staatslexikon». وفى عام ١٩٦٤ تأهل للعمل كمحاضر جامعى. وقد ظل يعمل كمحاضر خارجى فى جامعة ميونيخ لمدة عامين آخرين.

المسار الوظيفى الجامعى

حصل رومان هيرتزوج على أول درجة للأستاذية عندما بلغ من العمر ٣٢ سنة من «Freie Universität» فى برلين؛ حيث قام بتدريس القانون الوطنى والعلوم السياسية. وقد تولى عمادة كلية القانون لمدة سنة واحدة (١٩٦٧ -١٩٦٨). وانتقل فى عام ١٩٦٩ للعمل فى «Hochschule für Verwaltungswissenschaften» فى مدينة سبير كأستاذ للقانون الوطنى والعلوم السياسية. وفى عام ١٩٧١ أصبح رئيسا للجامعة.

المشاركة الفعالة فى سياسة الكنيسة البروتستانتية

كان رومان هيرتزوج أحد ناشرى «Evangelisches Staatslexikon» منذ عام ١٩٦٦. وقد عينته الكنيسة البروتستانتية فى ألمانيا عضوا فى «غرفة المسؤولية العمومية» التابعة لها فى عام ١٩٦٩. وبعد سنتين من ذلك تولى رئاسة الغرفة وعين فى المجلس الكنسى للكنيسة فى عام ١٩٧٢. وقد ظل عضوا كاملا فى المجلس لأكثر من عشرين سنة. كما انخرط فى نشاط الاتحاد البروتستانتى التابع لحزب الاتحاد المسيحى الديمقراطى/ حزب الاتحاد المسيحى الاجتماعى، وأصبح نائب رئيس الاتحاد فى عام ١٩٧٦. وقد خلف جيرهارد شرويدر فى عام ١٩٧٨ وانتخب رئيسا لـ «EAK». وقد ظل يشغل هذا المنصب حتى عام ١٩٨٣.

الدخول إلى المعترك السياسى

فى عام ١٩٧٣ انتقل رومان هيرتزوج من الحياة الجامعية إلى العمل السياسى. لقد كان عضوا فى حزب الاتحاد المسيحى الديمقراطى منذ عام ١٩٧٠. وفى عام ١٩٧٣ عينه هيلموت كول، الزعيم السابق لمجلس وزراء ولاية راينلاند بلاتيناته، وزيرا للدولة فى المجلس. وبالإضافة إلى ذلك، فقد كان يمثل هذه الولاية كممثل معتمد فى بون. وفى عام ١٩٧٨، دعى رومان هيرتزوج إلى أن يصبح عضوا فى المجلس التنفيذى لولاية بادن -

فورتمبرج. وقد أصبح وزيرا للتعليم والفنون والرياضة. ويعد سنتين، رشح نفسه فى الانتخابات الإقليمية الألمانية ومثل مقاطعة جوبنجن فى برلمان ولاية شتوتجارت. وتولى رومان هيرتزوج منصب وزير الداخلية.

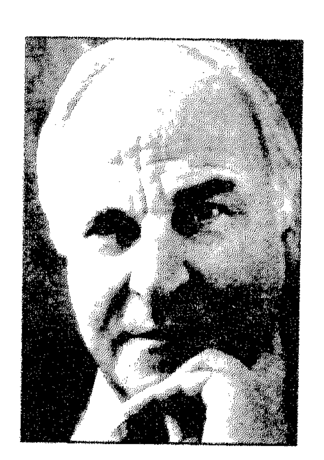
الانتقال إلى المحكمة الدستورية الاتحادية

وقد عين رومان هيرتزوج فى نفس الوقت نائبا لرئيس المحكمة الدستورية الاتحادية ورئيسا لدائرتها الأولى. ويعد أربع سنوات، خلف فولفجانج زايدلر كرئيس للمحكمة. وقد ظل يشغل هذا المنصب حتى ٣٠ يونية ١٩٩٤. وقد حافظ رومان هيرتزوج على علاقته الوثيقة بالحياة الجامعية: فقد عين أستاذا شرفيا فى سبير منذ عام ١٩٨٤ وفى توبينجن منذ عام ١٩٨٦.

رئيسا اتحاديا لألمانيا

أعلن رومان هيرتزوج عن ترشيح نفسه لمنصب الرئيس الاتحادى لألمانيا فى ٢٥ يناير ١٩٩٤. وفى ٢٣ مايو ١٩٩٤، انتخبه المؤتمر الاتحادى بأغلبية ٦٩٦ صوتا فى الجولة الثالثة الحاسمة من التصويت على هذا المنصب ليخلف ريتشارد فون فايتسكر. وفى أول يوليه ١٩٩٤ أقسم اليمين فى «الرايخستاج» فى برلين. ويعد رومان هيرتزوج سابع رئيس اتحادى لألمانيا.

□



تحديـــد موقـــف ألمانيـــا

هيلموت كول

إن لدينا نحن الألمان، ونحن نقف على أعتاب القرن الحادى والعشرين، من الأسباب ما يجعلنا نواجه المستقبل بتفاؤل واقعى. ونقطة انطلاقنا مواتية. فقد عشنا فى سلام على مدى السنوات الخمسين الماضية ـ وهذه أطول فترة سلام فى التاريخ الألمانى الحديث. ومنذ انهيار النظام الشيوعى فى جمهورية ألمانيا الديمقراطية السابقة، يعيش كافة الألمان مع بعضهم البعض فى حرية أيضا. لقد أنجزنا مستوى من الرخاء لم يعرف من قبل البتة. ومع ختام هذا القرن، الذى شهد حربين عالميتين والكثير من البؤس، فإن الشباب لديهم آمال متينة الأساس فى أن يعيشوا أعمارهم كلها فى سلام وحرية.

لقد تمكنا من تحقيق إعادة توحيد ألمانيا برضا من جميع جيراننا وشركائنا فى مختلف أنحاء العالم. ويعد ذلك، على أقل تقدير، تعبيرا عن الثقة المولاة لاستقرار ديمقراطيتنا ولإمكان التعويل على ألمانيا كشريك فى أوروبا والتحالف الأطلسى. فلأول مرة فى تاريخنا نقيم علاقات طيبة مع واشنطون وباريس ولندن وموسكو فى نفس الوقت. إننا نعيش فى انسجام مع جميع جيراننا ونعتبر على الصعيد العالمى عضوا محترما فى الأسرة الدولية. وتعتبر ألمانيا، جنبا إلى جنب مع فرنسا، القوة المحركة وراء عملية التوحيد الأوروبية. وقد أصبحت الوحدة الداخلية لوطننا حقيقة راسخة بالفعل فى الكثير من المجالات. لقد أرسى أساس متين فى نفس الحين من أجل خطواتنا المشتركة إلى الأمام نحو المستقبل.

لقد تغير العالم بشكل مشهود منذ دحر الحائط والأسلاك الشائكة. فقد تم حل حلف

وارسو، ولم يعد ثمة وجود البتة للاتحاد السوفيتى، والصراع ما بين الشرق والغرب أصبح من مخلفات الماضى. وقد حققت بلدان مثل بولندا والجمهورية التشيكية وسلوفاكيا والمجر تقدما هائلا فى سعيها لكى تصبح بلدانا ديمقراطية مستقرة تأخذ باقتصاد السوق. وتطرح التغييرات التاريخية التى حدثت فى السنوات الماضية تحديات كبيرة، وإن كانت تطرح أيضا فرصا هائلة. ومن ثم فلا بد لنا نحن الألمان، ونحن نناهز مطلع القرن، أن نحدد موقفا لبلادنا وأن نختط مسارا صحيحا لمستقبلها.

وفى هذا السياق، يقال الكثير عن التحديات الاقتصادية للحاضر والمستقبل، والتى لا بد لنا من أن نجابهها معا فى عالم متكامل. بيد أن الخبرات المكتسبة فى غضون هذا القرن أظهرت لنا أنه لا يمكن أن يكون هناك استقرار اقتصادى طويل الأجل بدون استقرار سياسى؛ فكلاهما مرتبطان بشكل حاسم.

حماية المستقبل تتطلب الاستعداد لتقبل التغييرات الاقتصادية والاجتماعية

وانعكاسا للتقلبات السياسية التى تحدث فى أوروبا وفى كافة أنحاء العالم، تحدث تغييرات جذرية، وبخاصة فيما يتعلق بالتقسيم الدولى للعمل، ونحن نشهد بشائرها اليوم بالفعل. فستزداد المنافسة من الشرق الأقصى بشكل لافت للنظر . وقد اقتنصت بلدان مثل كوريا الجنوبية وسنغافورة وتايوان حصصا مهمة بالفعل فى الأسواق العالمية لأحدث أشكال المنتجات. وستحذو إندونيسيا وتايلاند وماليزيا حذوها ، وسرعان ما ستفعل الصين ذلك أيضا. ومرة ثانية نقول إنه يوجد على مقربة منا مباشرة فى أوروبا الوسطى والشرقية والجنوبية الشرقية شركاء تجاريون مهمون ومنافسون أقوياء يكتسبون مزيدا من المقدرة.

وستعطى هذه التطورات قوة دفع إيجابية لألمانيا. وفيما قبل، كان تبادل المعرفة والسلع يعمل فى نهاية الأمر دوما على تعزيز رفاهية البلدان المشتركة فيه. ومن ثم فإن من الأهمية البالغة أن نستمر، نحن الألمان، فى مناصرتنا لحرية التجارة العالمية، وهو أمر فيه مصلحتنا أيضا. إننى أدعو بقوة إلى الاستفادة بتصميم من الفرص الخاصة التى تخلقها التغييرات السياسية والاقتصادية فى الدول الشرقية المجاورة لنا.

ولا بد لنا فى نفس الوقت من أن نواجه التحديات الجديدة. فلا يمكن أن يستمر النظر بعدم اكتراث، مثلا، إلى حصول العامل الصناعى فى بولندا أو جمهورية التشيك على أجر عن ساعة عمله يقل عن عُشر ما يتعين أن يدفعه صاحب العمل فى جمهورية ألمانيا الاتحادية. ولا

يمكن أن يتم التصدى لهذا الاتجاه بالنواح وحده، ولا بالعزلة السوقية. كما أن من النهوج الخاطئة بالمثل أن نطالب بتخفيض الأجور فى ألمانيا. إننا نحتاج إلى استراتيجية مضادة نشيطة بحيث يستطيع الاقتصاد الوطنى الألمانى أن يحتفظ بسبقه فى مجال الإنتاجية، بل وزيادتها، بما يكفل أن تستمر ألمانيا كموقع جاذب للاستثمارات فى المستقبل.

ومن الشروط الأساسية المسبقة البالغة الأهمية فى هذا الصدد، الاستعداد لتغيير طريقة تفكيرنا. فلا بد من استعراض العادات والأعراف القديمة وتحديد أولويات جديدة فى الكثير من مناحى المجتمع والصناعة. ويدخل فى عملية إعادة التفكير المطلوبة، القدرة على التعبير بصراحة عن التناقضات القائمة بين ما يرغب فيه الكثير من الناس وبين ما هم على استعداد لأن يفعلوه فى نهاية الأمر بأنفسهم

وقد استهلت الحكومة الاتحادية فى تقريرها عن حماية وضع ألمانيا، والمؤرخ سبتمبر ١٩٩٣، الحوار الضرورى واتخذت تدابير ملموسة فى الكثير من المناحى (مثل السياسة الضريبية، وسياسة التنافس، وإعادة هيكلة الأحوال الاجتماعية، وتفكيك القيود والخصخصة، والبحث والابتكار، والتعليم والتدريب، والحالة الإيكولوجية). وقد تم تنفيذ جزء رئيسى من هذا البرنامج بالفعل، وقد أسهم بشكل حاسم فى قدرة جمهورية ألمانيا الاتحادية على تخليص نفسها من الكساد العميق الذى كان قائما فى الفترة ١٩٩٢ ـ ١٩٩٣ بأسرع مما كان متوقعا.

إن المنافسة الدولية المتزايدة تستوجب القيام بتحديث مستمر للاقتصاد والمجتمع. ورغم أن الاقتصاد الألمانى لم يصبح أضعف مما كان عليه، فإن بلدانا أخرى تلاحقه بوقع سريع. ولا بد لنا، لكى نكفل أن تستطيع بلادنا الاحتفاظ بوضعها هذا فى المستقبل أيضا فى وجه المنافسة الدولية المتزايدة الحدة، أن يكون لدينا مزيد من الأفكار، ومزيد من الابتكارات والتطوير، وأن نطبق ـ قبل كل شىء ـ منتجات وطرائق إنتاج جديدة بشكل أسرع وبقدر أكبر من المرونة.وبهذه الطريقة فقط يمكن لنا أن نحتفظ بأجورنا المرتفعة وأن نولد الموارد اللازمة لنظامنا الاجتماعى، الذى ينظر إليه كمثال يحتذى فى المحيط الدولى.

وسيمر العالم خلال الـ٢٠ إلى ٢٥ سنة المقبلة، بفعل التحولات الاقتصادية والتكنولوجية، بتغييرات أعمق مما شهده خلال المائة سنة الماضية. ولا بد لمجتمعنا من أن يعى هذه الحقيقة فى مرحلة مبكرة. ولا يستطيع أحد أن يظل يزهو إلى الأبد بأمجاد الماضى. فالمهم هو الأداء الراهن والاستثمارات فى المستقبل. لقد أصبح تعبير «صنع فى ألمانيا» خاتم الجودة بالنسبة للمنتجات الألمانية فى غضون العقود الماضية. ونحن نتحمل عبء الدفاع عن هذه السمعة.

دور أقل للدولة ـ ومزيد من المسؤولية الشخصية

وعندما يكون الأمر متعلقا بالدفاع عن المستقبل، فإننا نكون مطالبين بأجمعنا بأن نسهم فى ذلك. والمهمة التى تقع على عاتق الدولة هى أن تضع الشروط العامة المواتية بحيث يمكن للبراعة الفردية والمرونة والأفكار الجديدة أن تزدهر . وينطوى ذلك قبل كل شىء على جعل الدولة «أنحف»، وتقليص البيروقراطية وتقليل عبء الضرائب ـ باختصار : دور أقل للدولة.

إن عودة الدولة الضرورية إلى القيام بمهامها الحقيقية لا يعنى إضعافها، وإنما يعنى بالأحرى تقويتها. ومن شأن ذلك أن يعينها على أن تنجز تلك المهام بفعالية، وهو الهدف الوحيد من وراء وجودها. ومن بين تلك المهام حماية الأمن الداخلى. ولا يتعلق ذلك فقط بحماية المواطن من الدولة، وإنما ينطوى بالأحرى أيضا، وعلى الدوام، على قيام الدولة بحمايته.

وفى هذا السياق، لا بد أن يقر فى الأذهان أنه لم يعد من الممكن فى الوقت الحاضر أن تحل الكثير من المشاكل المتعلقة بالأمن الداخلى على الصعيد الوطنى فحسب. فالجريمة لا تتوقف عند الحدود الوطنية. ومن ثم فمن المهم أن نقوم فى أوروبا، التى يتزايد اندماجها، بتوطيد التعاون عبر الحدود، وأن نسرع فى إنشاء «منظمة الشرطة الأوروبية» (يوروبول) وأن نكثف من التعاون الثنائى فى هذا المجال أيضا ، ولاسيما مع البلدان المجاورة لنا فى الشرق.

وفى ألمانيا ـ وكما يحدث فى البلدان الصناعية الأخرى أيضا ـ تراكمت على مر العقود المشاكل الهيكلية التى لم يعد بالإمكان حلها بواسطة النهوج التقليدية. ونحن فى حاجة، لكى نعمل على تشكيل المستقبل، إلى مجتمع يستفيد من قدراته الكامنة ويستغل كامل ثروته من الكد والاجتهاد ومن الأفكار ومن القدرة على إفادة الآخرين إن الكثير من اللوائح التنظيمية ضارة بالمستقبل وتحول دون خلق وظائف جديدة. وبيوت الأعمال الصغيرة والمتوسطة الحجم القائمة فى ألمانيا والتى تستخدم ثلثى جميع العاملين وتدرب أربعة أخماس المتدرجين مهنيا، لا تستطيع على وجه الخصوص أن تتحمل تكلفة الاستعانة بفرق خاصة بها من الاستشاريين من أجل مواجهة اللوائح القانونية وإجراءات الترخيص التى يتزايد تعقيدها إلى حد كبير . ولا بد من مواصلة تقليص تلك العقبات.

كما أن الدولة التى تركز على واجباتها الأصلية تنفق قدرا أقل من الأموال. وتعتزم

الحكومة الاتحادية التى أتولى قيادتها أن تعمل حتى مطلع القرن على تقليل الحصة المخصصة من الناتج المحلى الإجمالى للنفقات العامة إلى أن تصل إلى المستوى الذى كان سائدا قبل إعادة التوحيد. ولقد برهنا ذات مرة بالفعل على قدرتنا على إنجاز مثل هذا العمل الألمعى: ففى عام ١٩٨٢، كانت نسبة الدولة أكثر من ٥٠ فى المائة؛ وحتى عام ١٩٨٩، كان من الممكن تقليلها إلى ٤٦ فى المائة. وكانت الزيادة المتجددة منذ عام ١٩٩٠ حتمية لأسباب جلية؛ وهى تعكس بالدرجة الأولى تصدينا ببسالة لمهام تاريخية فريدة متأصلة فى الوحدة الألمانية.

إعطاء قوة دفع لتنمية الشرق

لا تزال عملية إعادة التوحيد تمثل لنا، نحن الألمان، مصدرا للبهجة والامتنان. وقد تم إنجاز الكثير فى السنوات الخمس التى انصرمت منذ ذلك الحين. وقد حظيت التغييرات الهيكلية البعيدة المدى فى الولايات الاتحادية الجديدة بتضامن من غرب ألمانيا.

ويستحق شعب الولايات الجديدة الذين تغلبوا على فترة صعبة من التقلبات والذين يشاركون بنشاط فى الاقتصاد والنقابات العمالية والحياة السياسية، علاوة على المنظمات الاجتماعية، احتراما خاصا. فقد اكتسبوا بشجاعتهم والتزامهم الذى لا يتزعزع سمعة طيبة عن الإنجازات الهائلة التى حققوها. وفى الوقت نفسه، بدأ تنفيذ عملية إعادة تنظيم مبهرة حظيت بالإشادة من كافة أنحاء العالم. ولذلك فإن من الخطأ أن يجرى الحديث فقط عن «تكاليف الوحدة». وإنما يجب أن ينظر بالأحرى إلى هبة الوحدة باعتبارها هبة لجميع الألمان. وكل مارك ألمانى تم استثماره فى الولايات الاتحادية الجديدة هو عربون المستقبل الألمانى المشترك.

إن الجهود المستفيضة التى بذلت لبناء الولايات الاتحادية الجديدة أخذت تؤتى ثمارا ناجحة بالفعل. فألمانيا الشرقية تملك اليوم أقوى معدل نمو فى أوروبا. وهذا هو أفضل شرط مسبق لكفالة القدرة على تخفيض التحويلات الراهنة من غرب ألمانيا إلى شرقها، وما تتحمله الميزانيات العمومية من أعباء نتيجة لذلك (كان هذا العبء يبلغ زهاء ٦٣٠ مليار مارك ألمانى صافية فيما بين عامى ١٩٩٠ و ١٩٩٥). ولقد كان قيام «ترويهاندانشتالت» (الوكالة الائتمانية) بخصخصة زهاء ١٤٠٠٠ منشأة صناعية مملوكة للدولة إنجازا فريدا فى التاريخ الاقتصادى. وفى نفس الحين، توجد مراكز إنتاج على أحدث طراز فى الجزء الشرقى من وطننا توفر وظائف دائمة وتنافسية، ويجرى خلق وظائف جديدة كل يوم.

ويشعر الناس بأن ثمة تقدما يتحقق فى بيئاتهم الشخصية. وعلى سبيل المثال، ففى عام ١٩٨٩ ـ وبعد ٤٠ سنة من قيام جمهورية ألمانيا الديمقراطية ـ لم يكن يوجد سوى ١,٨ مليون خط تليفونى بالكاد. وبعد ما يقرب من خمس سنوات من الوحدة الألمانية، زاد هذا العدد ثلاث مرات تقريبا. ولم يعد افتقاد خطوط الاتصالات، أو عدم كفايتها، معوقا عمليا اليوم للاستثمارات. ويوجد فى نفس الوقت فى الولايات الاتحادية الجديدة نصف مليون شخص من المشتغلين لحساب أنفسهم، ويستخدمون أكثر من ثلاثة ملايين نسمة. وتكوين طبقة متوسطة عريضة ـ وهى قوام الاقتصاد العفى ـ يحقق تقدما طيبا. وسيظل توطيد هذا التطور بمثابة مهمة رئيسية فى المستقبل.

ولم يكن يتعين على ألمانيا أن تتحمل فقط التكاليف المترتبة على سوء الإدارة الشيوعية فى جمهورية ألمانيا الديمقراطية السابقة، وإنما الالتزامات الخاصة بعملية الإصلاح فى الدول المجاورة لها فى الشرق بالإضافة إلى ذلك. وتعتبر جمهورية ألمانيا الاتحادية، وقد قامت بدفع ما يصل مجموعه إلى زهاء ١٥٠ مليار مارك ألمانى للدول المضطلعة بالإصلاحات فى وسط أوروبا وشرقها وجنوبها الشرقى، علاوة على الدول الخلف للاتحاد السوفيتى السابق، فيما بين عامى ١٩٩٠ و ١٩٩٤، البلد الغربى المانح الرئيسى. وقد ذهب ثلثا هذه التبرعات إلى رابطة الدول المستقلة. وقد جاء أكثر من نصف مدفوعات المعونة الثنائية المقدمة من الغرب إلى هذه الرابطة من ألمانيا. وتمثل هذه المساعدة مساهمة مهمة فى استقرار قارتنا بأكملها فى المستقبل. ونحن الألمان نريد للديمقراطيات الفتية أن تزدهر . وفى ذلك مصلحة لنا فى أقل القليل، ويمثل قدرتنا كبلد يقع فى منتصف أوروبا التى يتزايد اندماجها.

ورغما عن الرسوم الخاصة التى تجبى فى سياق الوحدة الألمانية والمعونة المقدمة إلى جيراننا فى الشرق، فبوسع ألمانيا أن تزهو بثمار سياساتها المالية فى المحيط الدولى. ففى الاتحاد الأوروبى، تعتبر ألمانيا البلد الوحيد، فضلا عن لوكسمبورج، الذى أوفى بالفعل عند هذا المنعطف بجميع معايير الاستقرار اللازمة للدخول إلى المرحلة الثالثة من الوحدة الاقتصادية والنقدية الأوروبية. وستواصل الحكومة الاتحادية الامتثال لهذه السياسات المتعلقة بالاستقرار؛ إذ أنها فى حد ذاتها جوهر حماية مستقبلنا.

تقليل عبء الضرائب والاستقطاعات عن كاهل المواطنين

يبدأ تشكيل المستقبل فى أذهان الناس وليس فى وزارات خزانة الدول. ويمكن لتدابير الادخار الإلزامية أن تكون مفيدة: فهى تدعو إلى إعادة التفكير وإلى تعريف جديد للأولويات.

كما أنها تعمل كذريئة ضد فيض من رغبات جماعات الاستمالة التى تتعارض مع الرفاه العام. ونحن، بتصميمنا على الامتثال لخطة الادخار الأولية، نتقبل فى أقل القليل مسؤوليتنا تجاه الأجيال المقبلة. فليس لنا أى حق فى حرمان أطفالنا وأحفادنا من كافة مجالات تدبير الأمور المالية فى المستقبل. فكما يتوجب علينا بالضبط أن نحافظ على القدرة على الإبداع من أجل من يأتون بعدنا، فإنه يتوجب علينا أيضا أن نحمى الأسس المالية للأجيال المقبلة فى المستقبل.

كما أن التخفيض المعتزم لنسبة الدولة ضرورى أيضا من أجل تخفيف عبء الضرائب والاستقطاعات عن كاهل المواطنين والصناعة بالتدريج. ويشمل ذلك الإلغاء التدريجى لرسم التضامن الإضافى بأسرع ما يمكن. ويتضمن قانون الضريبة السنوية لعام ١٩٩٦ أحكاما بشأن تقليل العبء على المواطنين والصناعة بمقدار ١٩ مليار مارك ألمانى. وفى هذا الإطار، سيتم إعفاء الحد الأدنى القائم من المواطنين من الضرائب اعتبارا من عام ١٩٩٦. وتعتزم الحكومة الاتحادية أن تواصل الإصلاح الضريبى المتسم بالتوجه نحو النمو والارتباط بالأداء، والذى يعتبر مواتيا للأسرة ومجموعات الدخل المتوسط. وفى الوقت الحاضر، تستقطع الدولة من كل مارك ألمانى من الأداء الاقتصادى الذى يسهم به المواطنون والمنشآت زهاء ٤٣ فنينج فى صورة ضرائب واستقطاعات. ومن الواضح أن نسبة هذه الاستقطاعات عالية جدا لأنها تخاطر بكبح استعداد المواطنين لتحقيق الإنجازات. ولا بد من تقليلها.

ولا بد من منح الأولوية لسياسات الضرائب التى تيسر خلق الوظائف فى ألمانيا، وذلك حماية لمستقبل بلادنا. ويجب ألا يثقل كاهل المنشآت خاصة فى المجالات التى تعتبر فيها، بالمقارنة مع نظيراتها الدولية، محملة برسوم خاصة تضر بالقدرة التنافسية، ولا سيما بالضرائب التى تقلل من قيمتها الذاتية (ضريبة رأس المال التجارى وضريبة ثروة نشاط الأعمال)، علاوة على الضريبة على الدخل التجارى. ومن الضرورى أن تُعطى السلطات المحلية تعويضا معقولا عن التناقص فى الضريبة التجارية المحصلة، بما يكفل أن تظل المنشآت الصناعية مهتمة بالاستقرار فى موقع جغرافى وأن تتوطد الإدارة الذاتية للكميونات.

وتتمثل خطوة أهم بكثير فى الخصخصة وتحويل الواجبات إلى منظمات خاصة. فيبدأ إلغاء احتكار الخدمة الهاتفية وشبكة الهاتف فى ألمانيا اعتبارا من أول يناير ١٩٩٨. وحتى عام ٢٠٠٠، من المتوقع أن يستثمر ما يصل إلى ٣٠٠ مليار مارك ألمانى فى قطاع وسائط

الإعلام المتعددة فى كافة أنحاء أوروبا. وينطوى ذلك على خلق ما يتراوح بين خمسة وعشرة ملايين وظيفة جديدة. وستعطى زيادة المنافسة قوة دفع متزايدة للنمو فى هذا القطاع المستقبلى وتهيئ للدخول إلى مجتمع المعلومات.

حماية العمالة وخلق وظائف تنافسية

ولا يزال خلق وظائف إضافية تليق بالمستقبل يمثل المهمة المركزية لكل من يتحملون مسئولية عن العمالة، وهم فى المقام الأول نقابات العمال والإدارة. إن لديهم قبل كل شىء، من خلال ما يصدرونه من قرارات، السلطة لمنح الأولوية فعليا للعمالة والوظائف. وبالإضافة إلى ذلك، فإن الدولة والسياسيين والاتحادات وكل فرد، مطالبون بالمساهمة فى هذا الصدد

وحتى مع الصعود الدورى المستمر، فلن يمكن حل مشاكل سوق العمل فى المدى القصير. لقد تزايد اتساع قاعدة البطالة من فترة كساد إلى أخرى خلال العقود الماضية. وستواصل الحكومة الاتحادية، بالاشتراك مع الصناعة ونقابات العمال، حملتها من أجل إيجاد مزيد من المرونة فى مجال التشغيل. لقد تحقق الكثير بالفعل فى هذه المجالات. وعلى سبيل المثال، فقد تم وضع الشروط القانونية العامة التى تكفل مرونة ساعات العمل ومن ثم الاستغلال الأفضل للآلات الباهظة الثمن. ولا بد أن تقوم نقابات العمال والإدارة الآن بإدماج هذه الأحكام المستفيضة فى أساليب العمل.

ويصدق الأمر نفسه على خلق المزيد من الوظائف بنظام نصف الوقت. فثمة عدد هائل من الناس يتلهفون على الحصول على مثل تلك الوظائف. إذ ستتوافر حينئذ للكثير من الأشخاص الذين يشتغلون بشكل مربح فرصا للتوفيق بشكل أفضل ما بين حياتهم العائلية وحياتهم المهنية. وفى الوقت نفسه، سيكون هناك مزيد من الوقت لمواصلة التعليم. وثمة بلدان صناعية مقارنة تعتبر بالأساس أكثر تقدما منا فى ألمانيا فى هذا الصدد. ولا بد لنا من أن ننجح الآن فى توسيع المعروض من الوظائف بنظام نصف الوقت بشكل بالغ.

وتنطوى صناعة الخدمات على إمكانات هائلة لتوسيع العمالة. وتحتاج ألمانيا، بالمقارنة مع الإنجازات الدولية، إلى ملاحقة ما تم فى هذا الصدد بسرعة. ومن الوظائف الجديدة فى مجال التكنولوجيا الرفيعة فى ميدان الحماية البيئية أو فى قطاع النقل (على سبيل المثال «القطار السريع» (ترانس رابيد)، إلى المجالات الجديدة للنشاط فى الأسر الخاصة (على سبيل المثال رعاية الأطفال) ينفتح نطاق عريض من فرص الاستخدام

الجديدة ولا بد من الاستفادة منه. ويجب علينا بطبيعة الحال ألا ننسى أن بلادنا تحتاج، على الرغم من الأهمية المتنامية لقطاع الخدمات، إلى قاعدة صناعية قوية أيضا فى المستقبل.

كما أن حماية المستقبل فى ألمانيا التى أعيد توحيدها تعنى أنه. لا بد من تغيير المناخ الاجتماعى لما فيه مصلحة من يوفرون الوظائف. إن دور «موفرى الوظائف» يتطلب التزاما شخصيا هائلا والتصدى لمطالب عسيرة بخصوص الإبداع، والشعور بالمسؤولية، والاستعداد لتحمل المخاطر. ويخلق صاحب المشروع، عند تأسيسه لنشاط أعمال، وظائف من أجل أربعة أشخاص آخرين فى المتوسط . ولذلك اتفقت الحكومة الاتحادية مع الصناعة والنقابات التجارية على «استراتيجية من أجل المزيد من الاشتغال لحساب الذات». ونحن نحتاج فى ألمانيا إلى إيجاد عدد أكبر من أصحاب المشاريع الشبان. ولا بد من أن يولى للإقدام على الاشتغال لحساب الذات، والاستعداد لتحمل المخاطر، والمبادرات الشخصية، مزيد من التقدير والاحترام فى المجتمع. وثمة حاجة أيضا إلى مناظير جديدة فى هذا الصدد.

تحسين التعليم والتدريب

إن الثوابت الفكرية والثقافية لحماية مستقبلنا هى ما يهم عند تحديد موقف لألمانيا. ولذلك، لا بد لنا من أن نخضع نظامنا التعليمى والتدريبى لتمحيص مدقق. وينظر إلى جانب كبير من هذا النظام باعتباره نموذجا يحتذى على الصعيد العالمى. ويشمل ذلك على وجه الخصوص التدريب المهنى المزدوج، كما أن المعروض الواسع المدى فى ألمانيا من التدريب الذى توفره مراكز التدريب الراسخة والمتباينة ينظر إليه أيضا باعتباره نموذجا يحتذى. وأخيرا، فإن البحوث الألمانية الأساسية لها أيضا سمعة دولية طيبة.

غير أنه حدثت تطورات غير مستصوبة أيضا. فنحن نشهد، مثلا، اتجاها ملحوظا صوب صبغ مجتمعنا بالطابع الجامعى . ففى أعقاب ما يسمى «قرار انفتاح» الجامعات فى عام ١٩٧٧، زاد عدد الطلاب فى ألمانيا الغربية بنسبة تقرب من ٩٠ فى المائة، فى حين أن عدد المتدرجين المهنيين ظل على ما هو عليه منذ ذلك الحين واليوم، يوجد فى ألمانيا ١,٩ مليون طالب مقابل ١,٦ مليون متدرج مهنى. ولا يمكن تلبية تحديات مجتمع الصناعة والخدمات بالتوسع الأحادى الجانب فى المؤهلات الجامعية.

وإذا ما استمر هذا الاتجاه فإن ثمة خطرا بحدوث نقص حاد فى العمال المبتدئين فى الحرف والصناعة فى المستقبل. ويجب عدم السماح للنقص المشاهد بالفعل فى العمال

المهرة فى بعض المهن بأن يعرقل النمو. ومن ثم فلا بد من جعل نظامنا للتدريب المهنى، الذى يتصف بالجودة فى المعتاد، أكثر جاذبية. كما أن من المهم لهذا السبب أن تقوم الدولة الآن بتعزيز التدريب المهنى والجامعى على قدم المساواة.

وبالمثل، يجب أن تحظى فرص التقدم الوظيفى بتقدير متساو . وعلاوة على ذلك، فثمة حاجة إلى توفير المزيد من فرص التدريب المهنى بشكل يتيح بديلا حقيقيا للتعليم الجامعى. ولا بد من مواءمة صور العمل المهنى بشكل أسرع مع الإنجازات التكنولوجية.

وسيظل سوق المتدرجين المهنيين فى حاجة إلى زيادة ملحوظة فى مواقع التدريب من أجل السنوات المقبلة. ولا يمكن توفير عدد واف من مواقع التدريب عن طريق منشآت الحرفيين وحدها، علاوة على بيوت الأعمال الصغيرة والمتوسطة الحجم. فلا بد للشركات الأكبر على وجه الخصوص من أن تتحمل مسؤوليتها فى هذا الشأن عن طريق الاستثمار فى الجيل الجديد من المستخدمين المهرة.

ويبدأ الناس فى ألمانيا حياتهم الوظيفية فى سن أكبر كثيرا مما يحدث فى البلدان الأوروبية المجاورة لنا. ولا يمكن لهذا الحال أن يستمر على ما هو عليه. إننا فى حاجة إلى قدرة الشباب على الابتكار وإلى ثرواتهم من الأفكار، وبخاصة فى مجال العمل. كما أننا لا يمكن أن نطيق، على أساس طويل المدى، التقاعد المبكر عن العمل. ولقد كان لدينا بالفعل فى ألمانيا على مدار عقود عديدة واحد من أقل معدلات المواليد فى العالم ـ ومن المتوقع أن يزداد انخفاضا. ومن حسن الحظ أنه يصحب ذلك زيادة فى العمر المتوقع عند الولادة لدينا . وسيكون عدد الأشخاص الذين يبلغون من العمر ٨٠ سنة أو أكثر فى ألمانيا فى عام ٢٠٠٠ أكثر بشكل ملحوظ من ثلاثة ملايين.

ولا نستطيع، بالنظر إلى هذه التطورات الديموغرافية، أن نسمح للفجوة بين فترة الاستخدام الفعال، من ناحية، وفترة التدريب والتقاعد، من ناحية أخرى، بأن تزداد اتساعا. بل على العكس، يتوجب علينا حتما أن نقصر فترة التدريب وأن نطيل فترة الحياة الوظيفية. وتمثل هذه التدابير أيضا خطوات مهمة صوب المحافظة على نظامنا للضمان الاجتماعى.

استخدام إمكانات البحوث والتكنولوجيا لحماية البيئة

بالنظر إلى التطورات التكنولوجية المفعمة بالحيوية والاتجاهات البالغة الأهمية صوب عولمة الاقتصاد والعلوم، فلم يعد يكفى أن نلتجئ فى ألمانيا إلى قوانا التقليدية بالدرجة

الأولى فحسب. لقد خسرت ألمانيا بشكل ملحوظ سباق الابتكار على الصعيد العالمي. ومن الحرى أن ننعم التفكير فى حقيقة أنه فيما يتعلق بتسجيل براءات الاختراعات ذات الأهمية العالمية، كنا نحن الألمان على قدم المساواة مع اليابانيين فى عام ١٩٧٣ بتسجيلنا زهاء ٦٠٠٠ براءة، فى حين أن اليابانيين بتسجيلهم ١٤٠٠٠ براءة فى عام ١٩٩٢ يكونون قد سجلوا ما يزيد ثلاث مرات عما سجلناه من ٤٥٠٠ براءة.

والتطورات، وبخاصة فى الصناعات المستقبلية الرئيسية، متماثلة: وبالتالى، انخفض فى ألمانيا عدد البراءات ذات الأهمية فى السوق العالمية فى مجال الإلكترونيات الدقيقة بنسبة ١٢ فى المائة فيما بين عامى ١٩٨٥ و ١٩٩٠، فى حين أنه زاد فى نفس الفترة، على سبيل المثال، بنسبة ٢٦ فى المائة فى اليابان بل وبنسبة ٤٨ فى المائة فى الولايات المتحدة الأمريكية. ويعتبر ذلك علامة تحذير واضحة لألمانيا كموقع تكنولوجى. ومن هنا فلا بد لنا من أن نحسن الظروف العامة للبحث والتكنولوجيا.

ولا يمكن ضمان النمو فى الغد بأسرار الدراية الفنية وطرائقها التى تعود إلى الأمس. فعصرنا السريع الحركة يحدث قفزات تكنولوجية فى فترات زمنية أقصر باستمرار. ولن نستطيع أن نحافظ على موقعنا كواحد من بلدان التصدير الرئيسية فى العالم إلا إذا كان بمقدورنا أن نستمر فى الاعتماد على ذخيرة متعاظمة من المعارف وسر الدراية الفنية.

والبحوث والتكنولوجيا ليستا بالمسألة التى تتوقف على المال فقط، وإنما بالأحرى على اتجاه المجتمع. ولا يمكن ضمان رخاء ألمانيا فى الأجل الطويل، مثلا، إذا ما استمر الانتقاص من قدر الكيمياء أو التكنولوجيا الوراثية أو الطاقة النووية. إننا نحتاج إلى مناخ اجتماعى منفتح على ما هو جديد وعلى التقدم. ولا بد من اغتنام الفرص الكبرى التى يخلقها الاستغلال المسؤول من الناحية الأخلاقية لأحدث ما توصلت إليه التكنولوجيا.

ومن الممكن، فى المجالات المستقبلية، أن تكون مجازفة المرء بتجربة الجديد أقل خطرا من تمسكه بالقديم. والمستهدف من «مجلس البحوث والتكنولوجيا والابتكار» الذى عينته أن يكون محفلا لتحديد الخيارات ومناقشة الفرص والمخاطر، وتعيين الشروط بالنسبة لمجالات الابتكار المهمة. وتهدف الحكومة الاتحادية بهذه المبادرة إلى أن تكتف التعاون فيما بين العلوم والصناعة والحياة السياسية.

إن الإنجازات التكنولوجية المتفوقة تعد شيئا يستطيع المرء أن يزهو به — مثلما يملؤنا الأداء الرياضى المتفوق بالزهو بطبيعة الحال. ومن الممكن أن نتبين مدى ما يمكن أن تكون

عليه إيجابية الآثار المتولدة عن البيئة الاجتماعية المواتية على فرادى الميادين المستقبلية من المثال الذى تضربه التكنولوجيات البيئية. ففى هذا المجال، تعتبر ألمانيا الرائدة فى العالم. إذ يأتى خمس السلع البيئية المتداولة فى الأسواق العالمية من شركات ألمانية. ولا بد أيضا من توسيع هذا الوضع الريادى. وينبغى علينا بالمثل أن نكون على وعى بحقيقة أن الاستعداد لتقبل أشكال النقل المبتكرة مثل القطار السريع (ترانس رابيد) أو ICE فى بلادنا يعتبر أيضا أفضل دعاية لتصديرها. فبدون تطبيق ناجح للتكنولوجيات المبتكرة فى بلادنا، فلن يكون هناك أى داع إلى أن نشغل أنفسنا بمناقشة فرص انتشارها فى المستقبل.

وما من شك فى أن اتباع سياسة ذات توجه مستقبلى بشأن موقف ألمانيا لا يمكن أن يحظى بنجاح دائم إلا إذا روعيت الضرورات الإيكولوجية بالشكل الوافى. والمبادرات المتعددة الجوانب التى اتخذتها الحكومة الاتحادية، مثل تقليل الملوثات الصادرة عن المركبات الآلية والمنشآت الصناعية، مثلا، معروفة للكافة. ولا بد من مواصلة توطيد الحوافز الاقتصادية المتعلقة بالتفاعل بشكل ألطف مع البيئة ومع الموارد الطبيعية للأرض.

وعموما، لا بد من أن يعطى للبحوث الخاصة بالإمكانيات التقنية الجديدة التى لا يثور شك فيها من الناحية الأخلاقية أفضلية على اللوائح التنظيمية والمحظورات المتشددة. وبالتالى، فإن وسائل الإعلام والاتصال الحديثة تعتبر، مثلا، لا غنى عنها لتحقيق تقدم دائم وإيكولوجى. كما أنه يمكن تقليل التلوث البيئى بشكل مهم بواسطة الاتجاهات الأكثر تقدما فى تكنولوجيا المركبات الآلية. وعندما تصبح السيارة ذات سعة خمسة لترات هى المعيار السائد، فإن متوسط استهلاك البترول سينخفض إلى الثلث. ونحن الألمان لدينا طموح بأن نكون أول بلد ينفذ هذا المعيار .

وفيما يتعلق بسياسات الطاقة، فإننا نمتثل لهدفنا بشأن التوصل إلى مزيج متوازن من مختلف مصادر الطاقة. ويعنى هذا، من الناحية الواقعية، أنه لا بد من العمل فى المستقبل أيضا على تشجيع إمكانية بناء محطات قوى نووية جديدة على أعلى مستويات الأمان. بيد أنه لا بد بالمثل من تمحيص طرق زيادة الترويج لمصادر الطاقة المتجددة وإدخالها إلى الأسواق. إن الصناعة والمجتمع فى حاجة إلى الأمان المخطط فى مجال الطاقة.

لقد أصبحت الحماية البيئية منذ زمن طويل قضية حيوية لجميع البشرية. ويجب على كل بلد من البلدان أن يتحمل مسؤوليته عن حماية المناخ العالمى. إن حماية المناخ مهمة مشتركة متكاملة مع حماية المستقبل. وجميع البلدان الصناعية ملزمة بأن تقلل انبعاثات غاز الدفيئة بحلول عام ٢٠٠٠ إلى المستوى الذى كان سائدا فى عام ١٩٩٠ ـ على نحو ما اتفق عليه فى

ريو دى جانيرو فى عام ١٩٩٢. وعلاوة على ذلك، ينبغى علينا أن نستهدف الحتمية المشتركة المتعلقة بتقليل الانبعاثات بشكل دائم فيما بعد مطلع القرن. والاتحاد الأوروبى يضرب فى هذا الصدد مثالا طيبا بتعهده بألا يسمح لانبعاثات ثانى أكسيد الكربون بأن تزيد مرة ثانية بعد عام ٢٠٠٠. كما أن ألمانيا تواصل السعى إلى تحقيق هدفها بتخفيض انبعاثات ثانى أكسيد الكربون بحلول عام ٢٠٠٥ بنسبة ٢٥ فى المائة مما كان موجودا منها فى عام ١٩٩٠.

إن القرار الذى اتخذه مؤتمر المناخ التابع للأمم المتحدة الذى عقد فى برلين فى أبريل ١٩٩٥ بنقل المقر الرئيسى لأمانة المناخ الدائمة التابعة للمنظمة العالمية إلى بون يعتبر إقرارا بالتعاون البيئى المكثف الذى انخرطت فيه الحكومة الاتحادية بشكل خاص خلال اتفاقية المناخ. وستظل ألمانيا، جنبا إلى جنب مع شريكاتها فى الاتحاد الأوروبى، القوة المحركة من أجل تنفيذ تكليفات برلين ومواصلة تطويرها.

تدعيم الأسرة باعتبارها أساس مجتمعنا

إن حماية المستقبل صنو لرسم السياسات من أجل الأجيال المقبلة. وأهم معونة يمكن أن يحصل عليها المراهق هى تلك التى تقدم له أثناء تنميته لشخصيته المستقلة. إن الزواج والأسرة هما عماد مستقبلنا وسيظلان كذلك. والأسرة هى الملاذ الأول والأهم لأمن الفرد ولتلقينه القيم. والشراكة بين الزوج والزوجة، وحب الأطفال، والتآزر بين الأجيال ـ كل ذلك لا يمكن أن يكون له أثره على مجتمعنا إلا إذا أثبت جدواه فى محيط الأسرة. والأسرة، بوصفها مجتمعا للشراكة والتربية، تؤدى خدمة لا غنى عنها إن الحب والمودة يعرفان فى نطاق الأسرة أولا.

وكل من قرر أن ينجب أطفالا يرسى أساس مجتمع الغد. وبدون مستقبل مضمون للأسرة، فإن عقد الأجيال ـ عنوان التآزر بين شباب بلدنا وشيوخه ـ لن يدوم طويلا. وبدون القيم والفضائل التى بنيت عليها الأسرة، فلن يكون لألمانيا مستقبل.

لقد عملت الحكومة الاتحادية على توسيع الضمان الاجتماعى المقدم للأسرة إلى حد كبير، وذلك، مثلا، بواسطة منح إجازة من العمل ونقود لرعاية الأطفال، ودفع إعانة طفل من أجل تشييد منزل أو مقابل الوقت الذى ينفق فى تنشئة الأطفال بموجب تشريعات المعاشات. ويجرى زيادة إعانة الطفل بشكل ملحوظ بحيث تستطيع الأسر ذات العدد الكبير من الأطفال والأسر الأعسر حالا أن تستفيد منها. وقد وافقت الحكومة الاتحادية بالاقتران مع ذلك على تعزيز الترويج لملكية الشقق السكنية/ المنازل، وبخاصة بالنسبة للأسر ذات الأطفال. وعلى الرغم من القصور المالى، فلا بد من جعل قوانين ضرائبنا أكثر رفقا بالأسرة فى المستقبل.

بيد أن مسألة قيام مجتمع رفيق بالأسرة، وبالأطفال، لا تتوقف على المال فحسب، أو عليه بالدرجة الأولى. كما أنه لا يمكن أن يصدر قرار من الدولة بقيامه. ومن أسف أن مما يحدث فى الواقع فى ألمانيا أن تتخذ إجراءات قانونية للاعتراض على إنشاء ملاعب للأطفال فى المناطق السكنية، أو أن أصحاب المساكن يطردون الأسر ذات الأطفال، أو أن تتبدد الآمال فى الحصول على وظائف لبعض الوقت بسبب نقص مرافق الرعاية النهارية للأطفال. وفى هذا الصدد، فلكل امرئ دور يقوم به: فلا بد من أن تسهم المدارس والاتحادات، ومنظمات الشباب، والكنائس ووسائل الإعلام فى إيجاد بيئة يعى فيها الناس - بما فى ذلك من ليس لديهم أطفال من نسلهم - مسؤوليتهم عن قيام مجتمع يحابى الأسر والأطفال.

المحافظة على السلام والحرية - خلق أوروبا مشتركة من أجل المستقبل

فى عام ١٩٥٠، أعلن كونراد أديناور أن ألمانيا المعاد توحيدها لن تحظى بسلام دائم إن لم تندمج بشكل راسخ فى أوروبا موحدة. كما أن الصلة الداخلية ما بين الوحدة الألمانية والوحدة الأوروبية تسرى أيضا عندما نواجه المستقبل. وبوسعنا أيضا أن نستخلص من القاعدة العامة لأديناور أن الوحدة الألمانية والوحدة الأوروبية وجهان لنفس العملة.

وإذا ما ترك كل بلد أوروبى وما يريد، فلن يستطيع أى منها بعد ذلك أن يواجه تحديات الحاضر والمستقبل الرئيسية بنجاح، وأن يضمن دوام السلم والحرية والرخاء. لقد أثبت المسار الذى اختطته السياسة الخارجية الألمانية - وقبل كل شىء الاندماج الراسخ لألمانيا فى حلف الأطلسى وفى الاتحاد الأوروبى - نجاحا، ويسّر من إعادة توحيد ألمانيا فى سلم وحرية. وسيظل من بين المهام الرئيسية العمل على تسريع تقدم مسيرة التوحيد السياسى الأوروبى. وستظل الصداقة الألمانية - الفرنسية القوة المحركة للاندماج الأوروبى.

وفى بداية الثمانينيات، كانت حالة التكامل الأوروبى يرمز إليها بشعار «التحجر الأوروبى». وقد تحقق تقدم هائل منذ ذلك الحين. فمثلا، بدأ سريان القانون الأوروبى الواحد فى أول يوليه ١٩٨٧ مما مهد الطريق أمام قيام السوق الأوروبية الواحدة فى عام ١٩٩٢. ووفقا لمعاهدة ماستريخت، تحولت الجماعة الأوروبية إلى الاتحاد الأوروبى فى أول نوفمبر ١٩٩٣. واستطعنا فى أول يناير ١٩٩٥ أن نرحب بالنمسا والسويد وفنلندا كأعضاء جدد فى الجماعة.

كما أن تكامل أوروبا الغربية أسهم بشكل حاسم فى العمالة والنمو والازدهار

الاقتصادى. ففى ألمانيا، تعتمد وظيفة من كل ثلاث وظائف تقريبا على الصادرات، وبالدرجة الأولى على الصادرات إلى البلدان الأوروبية الشريكة. وأوروبا ليست مسألة رفاهية بالنسبة لألمانيا، وإنما هى بالأحرى ضرورة من ضرورات الحياة. غير أن أوروبا الغد لن تكون أوروبا المال والنقود والاقتصاد فحسب. إن مبدأ الوحدة فى التنوع ظاهرة رائدة. إن أوروبا تستحق الحياة والحب بفضل ثراء ثقافاتها وتوصيفها الإقليمى الفريد وتاريخها العظيم.

ولقد كان أول اجتماع يعقد بين أعضاء المجلس الأوروبى ورؤساء دول ورؤساء حكومات البلدان المنتسبة الست: بولندا والمجر والجمهورية التشيكية وسلوفاكيا وبلغاريا ورومانيا، والذى عقد فى إيسن فى ديسمبر ١٩٩٤، بمثابة لحظة تاريخية بالنسبة للاتحاد الأوروبى. وفى نفس الوقت، وقعت إستونيا ولاتفيا وليتوانيا أيضا معاهدات انتساب مع الاتحاد. وهكذا، ولأول مرة قاطبة، فإن الجماعة لديها اتفاقات أوروبية سارية مع بلدان كانت تنتمى فيما سبق إلى الاتحاد السوفيتى. وما من شىء مثل ذلك يشهد بجدارة على صحة الأحداث اللافتة للنظر التى أسفرت عنها التغييرات التى وقعت فى السنوات الماضية.

وإذا ما اتخذنا تدابير عملية فإننا سنقرب تلك البلدان إلى الاتحاد الأوروبى بشكل أوثق. ويجب على الاتحاد ألا يغفل، عند استعراض جيرانه، تلك البلدان الواقعة فى منطقة البحر المتوسط . وخلال اجتماع المجلس الأوروبى فى مدينة كان فى عام ١٩٩٥، تم الاتفاق على برامج معونة شاملة لكلا الإقليمين.

وخلال المؤتمر الحكومى لعام ١٩٩٦، تدبر الاتحاد الأوروبى فى التطورات الأخرى التى يقدم عليها على أعتاب القرن الحادى والعشرين. وستقوم المواضيع التالية بدور خاص.

أولا، أشير إلى الهيكل الديمقراطى للاتحاد الأوروبى وصلاته الوثيقة بمواطنيه. وينطوى ذلك على وجه الخصوص على حقوق البرلمان الأوروبى، وقاعدة اشتراطات الأغلبية والتطبيق المتسق لمبدأ حق التبعية. ويعنى ذلك ضمنا اتخاذ القرارات بالتعاون الوثيق مع المواطنين بدلا من المركزية البيروقراطية.

وثانيا، يتوقع مواطنو أوروبا قدرا كبيرا من التعاون فيما يتعلق بالسياسات الداخلية والقانونية. ولم تحقق المبادرات المتخذة حتى الحين، مثل الشرطة الأوروبية (يوروبول) ووضع سياسات مشتركة للجوء، فتحا باتا حتى الآن.

وعلاوة على ذلك، لا بد من تعزيز نطاق الاتحاد فى اتخاذ الإجراءات الداخلية والخارجية،

وبخاصة مع زيادة عدد الأعضاء. وبالنسبة لنا، لا نجد فى توسيع وتكثيف الاتحاد الأوروبى تعارضا، ولا بد من تحقيق الانسجام فيما بينهما. ومن هنا، فلا بد من زيادة تماسك المؤسسات وتنظيمها بشكل أكثر كفاءة. وفيما يتعلق بالسياستين الخارجية والأمنية، فلا مناص من أن تتخذ أوروبا موقفا متسقا إزاء القضايا ذات الأهمية المشتركة.

ومعايير الاستقرار المنصوص عليها فى معاهدة ماستريخت من أجل الاتحاد الاقتصادى والنقدى لا يمكن الانتقاص منها. فلا يمكن تقديم ضمان بأن تكون العملة الأوروبية المقبلة بنفس استقرار المارك الألمانى إلا بهذه الطريقة. وبالنسبة لنا، لا يعتبر الاستقرار النقدى الألمانى مجرد أمر عادى وإنما هو بالأحرى مسألة ذات أهمية سياسية قصوى. ولقد كان القرار المتخذ باختيار «فرانكفورت آم ماين» مقرا للمعهد النقدى الأوروبى ثم للمصرف المركزى الأوروبى فيما بعد، دليلا مقنعا على الثقة المولاة لسياسات الاستقرار الألمانية.

ومن الأهمية البالغة الآن أن نفسر للمواطنين بقدر أكبر من الوضوح، مما فعلناه حتى الآن، الميزات التى يسبغها علينا أجمعين قيام أوروبا موحدة. فنظرا إلى أن عملية ضم صفوف أوروبا ومواصلة توحيدها تجسد مصير قارتنا وبلدنا، فإننى سأحشد كل قواى لكى أجعل عملية توحيد أوروبا لا رجعة فيها، لأننى مقتنع تماما بأن الوحدة الأوروبية تمثل فى نهاية المطاف مسألة الحرب والسلام فى القرن الحادى والعشرين. إن فى الصور المرعبة للحرب فى يوغوسلافيا السابقة نذيرا كافيا. والتكامل الأوروبى هو أكثر الوسائل فعالية لمواجهة التردى مرة ثانية فى تنافس القوى والصراعات كما كان يحدث فى الأزمنة الغابرة. وألمانيا، بوصفها البلد المحاط بمعظم الجيران، له مصلحة خاصة فى المحافظة على علاقات طيبة مع كافة البلدان الأوروبية.

أوروبا والأمة ـ ليس فى ذلك مفارقة. إن قدرتنا على أن نكون أوروبيين جيدين تعتمد أيضا على ما إذا كنا مستعدين لتقبل أنفسنا كألمان. وحسبما يقوله توماس مان: إن الأمر يتمثل فى أن نكون أوروبيين ألمانا وألمانا أوروبيين فى نفس الوقت. وفى أوروبا المستقبل، سنظل ألمانا أو بريطانيين أو إيطاليين أو فرنسيين. فلن يجرد أحد من هويته. وسنظل محتفظين بجذورنا العميقة فى مواطننا الأصلية. الموطن الأصلى ـ الوطن ـ أوروبا، هذا هو ثلاثى المستقبل.

كما أن التحالف الأطلسى والصداقة مع الولايات المتحدة الأمريكية يضمنان أيضا أمننا فى المستقبل. وبالنظر إلى وجود قوى سياسية متغيرة على الصعيد العالمى لا يمكن تقييمها

بدقة، فستظل العلاقات الألمانية ـ الأمريكية على قدر كبير من الأهمية. ويشمل ذلك أيضا توطيد تعاوننا في الصناعة والعلوم والثقافة.

لقد تغير دور حلف شمال الأطلسى منذ نهاية الحرب الباردة. ويعمل التحالف الأطلسى والاتحاد الأوروبى على ضم صفوفهما بشكل متزايد لما فيه صالح الأمن والاستقرار فى كافة أنحاء أوروبا. وبهذه الروح، عرض الحلف خلال اجتماع قمته فى يناير ١٩٩٤ على الدول الأوروبية الأخرى، التى فى وسعها أن تعزز مبادئ حلف شمال الأطلسى وأن تسهم فى أمن منطقة شمال الأطلسى، إقامة «شراكة (وثيقة) من أجل السلام». وأعلن فى الوقت نفسه أنه سيقبل أعضاء جددا فى الوقت المناسب. وقد قامت الحكومة الاتحادية منذ البداية بدور نشيط فى صياغة هذه السياسة. فمن منظورها أن توسيع الاتحاد الأوروبى وتوسيع حلف شمال الأطلسى مرتبطان بشكل وثيق.

إن التقلبات السياسية على صعيد العالم والمشاكل العالمية التى من قبيل الفقر والجوع، والنمو السكانى، وتحركات اللاجئين الكبيرة، والتدمير البيئى، تطرح تحديات هائلة أمام بلدنا أيضا. وسنعمد، كيما نواجهها بنجاح، إلى تقديم مساهماتنا فى هذا الصدد بالتنسيق مع الدول الصناعية الأخرى. ولا بد من مواصلة توسيع علاقاتنا مع البلدان الواقعة فى آسيا وأمريكا اللاتينية وإفريقيا. ويجب تحسين الشروط الأساسية لحرية التجارة الدولية فى كافة أنحاء العالم، وإدماج البلدان النامية بشكل أكبر فى النظام التجارى العالمى. لقد مهد حل القضايا المطروحة فى جولة أوروجواى التابعة للجات وتأسيس منظمة التجارة العالمية الطريق لتحقيق ذلك.

ويتوقع المجتمع الدولى أن تمارس ألمانيا الموحدة جميع حقوقها وواجباتها كعضو فى الأمم المتحدة. وألمانيا مستعدة، من ناحية المبدأ، لقبول مسؤوليتها الدولية ولأن تنخرط فى التدابير التى يتخذها المجتمع الدولى من أجل المحافظة على السلام وعلى الأمن الدولى. وسيتم تنفيذ ذلك على وجه الحصر من خلال إطار من التحالفات الأمنية المشتركة وبالتشاور الوثيق مع حلفائنا وأصدقائنا. وستتخذ قرارات مناظرة من أجل المشاركة فى تلك الإجراءات بعد دراسة شاملة لفرادى الحالات وبموافقة البرلمان الألمانى.

أمة منفتحة على العالم ـ الوحدة فى التنوع

لقد ابتهجنا جميعا بثورة الحرية الأوروبية فى ١٩٨٩ ـ ١٩٩٠. وفى نفس الوقت، أصبحت أعداد متزايدة من الناس فى ألمانيا على وعى بحقيقة أن إعادة توحيد ألمانيا

تجبرنا أيضا على تحديد موقفنا الفكرى. إن قيام مجتمع حر متسامح منفتح على العالم يحتاج إلى ذخيرة من القناعات والقيم الأساسية المشتركة. ومن شأن ذلك أن يحمينا من الهيستريا والهياج العدوانى الذى كثيرا ما يتبدى فى المناظرات العامة ويعوق تقدمنا.

لقد حذر الفيلسوف كارل بوبر بعبارات مشددة مرارا وتكرارا من أنه يجب ألا يكون هناك تسامح مع التعصب. فلا بد لنا جميعا من أن نبذل جهودا أكبر لكفالة المحافظة فى مجتمعنا على الوعى بالقيم التى لا غنى عنها للتعايش المتحضر، ونقلها إلى الأجيال المقبلة.

ولا تعتمد مكانة ألمانيا الموحدة وهيبتها فى العالم على وزنها السياسى وأدائها الاقتصادى فحسب، وإنما تعتمدان بنفس القدر أيضا على نفوذها الثقافى. فإذا كنا نعتزم فى نهاية هذا القرن أن نسهم فى قيام عالم أكثر إنسانية، فلا بد من أن تكون لدينا نفس القابلية للشراكة فى الأفكار والرؤى المستقبلية، بمثل ما لدينا من قابلية للمنافسة السلمية فيها. ولذلك، فإن من بين أهم مهامنا فى السنوات المقبلة أن نعمل بشكل أكثف مرة ثانية على تعزيز وتقدير الإنجازات الاستثنائية فى مجالى الفن والثقافة.

إننا، نحن الألمان نواجه، ونحن على أعتاب القرن الحادى والعشرين، فيضا من التحديات الكبرى. فإذا ما واجهنا هذه المشاكل بلا تحين، ومتبعين الصراحة فيما نقوله، ومتخذين قرارات حازمة بعد استيضاح الإجراءات البديلة ثم الانطلاق بعد ذلك إلى العمل بتصميم، فسيكون لدينا كافة الفرص لبناء مستقبل طيب. وفى هذا الصدد، ينبغى لنا أن نتذكر بالخير دائما ذلك الجيل الذى اضطلع ببناء جمهورية ألمانيا الاتحادية، الذى أنجز بشجاعة وتصميم أكثر مما كان يجرؤ على الطموح فيه قبل خمسين سنة ـ خلال «ساعة الصفر» لوطننا.

وعندما نتصدى للقيام بتلك المهام، فإن التغيير والمحافظة لا يتعارضان، وإنما تقوم بينهما علاقة متبادلة. والأداء والأمن، والاستقلال والنفع ليسا بالمتناقضات؛ وإنما هى مكونات لا تتجزأ لرؤيا للمستقبل البشرى. وستحشد ألمانيا طاقاتها الإبداعية للعمل من أجل السلام والحرية والعدالة: بوصفها جارا جديرا بالثقة، وشريكا مسؤولا وصديقا طيبا.

□

سيرة ذاتية

هيلموت كول

ولد فى ٣ أبريل ١٩٣٠ فى مدينة لودفيجشافن الواقعة على نهر الراين، متزوج ولديه طفلان.

١٩٤٧ انضم إلى حزب الاتحاد المسيحى الديمقراطى الألمانى.

١٩٥٠ شهادة تخرج (ابيتور) تؤهل للالتحاق بالجامعة.

١٩٥٠ ـ ١٩٥٨ دراسات فى القانون والعلوم الاجتماعية والعلوم السياسية والتاريخ فى جامعتى فرانكفورت آم ماين وهايدلبيرج.

١٩٥٣ عضو اللجنة التنفيذية لحزب الاتحاد المسيحى الديمقراطى فى ولاية بلاتيناته.

١٩٥٤ نائب رئيس فرع الاتحاد الشبابى (الجناح الشبابى لحزب الاتحاد المسيحى الديمقراطى) فى ولاية راينلاند ـ بلاتيناته.

١٩٥٥ عضو اللجنة التنفيذية لفرع حزب الاتحاد المسيحى الديمقراطى فى ولاية راينلاند ـ بلاتيناته.

١٩٥٩ ـ ١٩٦٩ مسؤول تنفيذى تجارى فى اتحاد الصناعات الكيماوية فى لودفيجشافن.

١٩٥٩ ـ ١٩٧٦ عضو برلمان ولاية راينلاند ـ بالاتيناته.

١٩٦٠ ـ ١٩٦٧ رئيس هيئة حزب الاتحاد المسيحى الديمقراطى فى مجلس مدينة لودفيجشافن.

١٩٦١ نائب رئيس الهيئة البرلمانية للحزب فى برلمان ولاية راينلاند ـ بلاتيناته

١٩٦٢ نائب رئيس اللجنة التنفيذية لفرع الحزب فى بلاتيناته.

١٩٦٣ ـ ١٩٦٩ رئيس الهيئة البرلمانية للحزب فى برلمان ولاية راينلاند ـ بلاتيناته.

منذ مايو ١٩٦٤ عضو اللجنة التنفيذية الاتحادية لحزب الاتحاد المسيحى الديمقراطى.

١٩٦٦ رئيس هيئة الحزب فى راينلاند ـ بلاتيناته.

١٩٦٩ رئيس وزراء ولاية راينلاند ـ بلاتيناته.

١٩٦٩ نائب رئيس حزب الاتحاد المسيحى الديمقراطى على الصعيد الاتحادى.

منذ ١٩٧٣ رئيس حزب الاتحاد المسيحى الديمقراطى.

منذ ١٩٧٦ عضو البرلمان الألمانى.

١٩٧٦ ـ ١٩٨٢ رئيس الهيئة البرلمانية لحزب الاتحاد المسيحى الديمقراطى/حزب الاتحاد المسيحى الاجتماعى فى البرلمان.

١٩٨٢ ـ ١٩٩٨ مستشار جمهورية ألمانيا الاتحادية.

□





مسيرة الصين صوب الألفية الجديدة

جيانغ تسه مين

سرعان ما يصل العالم إلى مشارف القرن الحادى والعشرين. لقد عمل التقدم السريع الذى تحقق فى ميدان العلم والتكنولوجيا على تقريب المسافة بين الأمم، وأدى توسيع التبادلات الاقتصادية والثقافية إلى الربط بينها بصورة أوثق عن ذى قبل. وقد أثبت التاريخ، وسوف يستمر فى إظهار أنه مهما بلغت ثروة دولة ما من الموارد أو الخبرات، فإنها لا تستطيع أن تمتلك كل ما تحتاجه من أجل التنمية، بل لابد لها أن تجرى تبادلات مع الدول الأخرى على أساس المساواة والمنفعة المتبادلة. ورغما عن جميع ما لديها من عناصر القوة، لا تستطيع الدول - فرادى أو جماعات - وحدها أن تحل القضايا المشتركة للتنمية الاجتماعية للبشرية. ومن الضرورى لجميع الدول، المتقدمة النمو، والنامية سواء بسواء، أن تتعاون فى مودة على أساس المبادىء الخمسة للتعايش السلمى بغية بناء مستقبل أفضل للبشرية.

وباعتبارها واحدة من البلدان النامية التى لديها أضخم عدد من السكان وإمكانات هائلة، فإنه يقع على الصين دور حيوى يتعين أن تضطلع به فى تنمية منطقة آسيا - المحيط الهادى والعالم فى القرن الحادى والعشرين. ويعتبر الإصلاح والانفتاح اللذان بدآ بنهاية السبعينيات معلما بارزا فى تنمية الصين المعاصرة. ولقد شعر العالم بالذهول إزاء التقدم الهائل الذى حققته الصين منذ ذلك الوقت.

وإنه ليسعدنى أكبر السعادة أن أقدم هذه الأطروحة عن حالة الصين الراهنة وتنميتها

مستقبلا، بواسطة هذه الطبعة الخاصة، إلى شعب ألمانيا العظيم وإلى جميع الأصدقاء الذين يعتزون بالسلم والتقدم البشرى.

والواقع أن تقدم المجتمع البشرى لا حدود له فضلا عن أنه محكوم بشروط. وكلما تقدمت المدنية، سوف تواجه دول العالم تشكيلة من القضايا المتماثلة أو المتطابقة. ويشكل السلام والتنمية اللذان يعتز بهما جميع الناس، المهمتين الرئيسيتين والملحتين اللتين تجابهان العالم. ويشعر الشعب الصينى برغبة شديدة فى الإسراع بخطى التنمية من أجل تحقيق الازدهار فى بيئة سلمية. ولا تؤثر تنمية الصين على رفاهة شعبها فقط بل أيضا على سلم العالم ورفاهته بصورة عامة. وتلقاء هذه الخلفية الدولية، وضعت الصين استراتيجيتها للتحديث، وهى بمثابة خيار يخدم مصالح شعبها وقضية التقدم البشرى.

ولقد أدرك الشعب الصينى من واقع تجربته أن السلم والتنمية يخدم كل منهما ويستلزم الآخر. ويقتضى الأمر بذل جهود متسقة من جانب جميع الدول من أجل القيام بهذه المهمة المشتركة. والشعب الصينى، إذ لحقت به الأضرار من جانب الدول الأجنبية ودمرته الحروب، فإنه يعتز اعتزازا كبيرا بالاستقلال وحقوق السيادة التى ظفر بها بعد كفاح طويل الأمد. وهو يدرك جيدا أهمية السلم العالمى. لقد كان تأسيس الجمهورية الشعبية من أعظم التحولات الاجتماعية فى تاريخ الصين وأبعدها أثرا، وشكل الأساس لما حققته بعد ذلك من تقدم وتنمية. ويعتبر الإصلاح والانفتاح هما البديل الوحيد للصين من أجل تحقيق التحديث وتجديد نشاطها بصورة شاملة. ولعله من الأمور الضرورية أن يكون بوسع الصين أن تسهم إسهاما أعظم فى قضية السلم والتقدم البشرى.

لقد بدأ إصلاح الصين فى المناطق الريفية. وفى الفترة من ديسمبر ١٩٧٨ حتى سبتمبر ١٩٨٤، ركزنا اهتمامنا على تحويل الهيكل الاقتصادى الريفى الذى كان يمثل المرحلة الأولى من الإصلاح. وإحدى الحقائق الأساسية عن الصين تتمثل فى زيادة كثافة السكان فى الأراضى الزراعية المحدودة المساحة، مع توطن زهاء ٧٠ فى المائة من السكان فى المناطق الريفية. وتمثل الحاجة إلى توفير أغذية وملابس للسكان مشكلة اقتصادية واجتماعية مستديمة تثقل بأعبائها علينا. وكما تقول حكمة صينية «الغذاء هو الحياة». وتؤثر التنمية الريفية بصورة مباشرة على سبل العيش لما يزيد على مليار نسمة، ومن ثم تؤثر أيضا على الاستقرار الاجتماعى والتنمية الاقتصادية للأمة. واستنادا إلى التجربة التاريخية، فإننا نحتفظ بالملكية الجماعية لوسائل الإنتاج الرئيسية من قبيل الأرض، غير أننا نتيح للمزارعين التعاقد بشأن استغلال الأرض وغيرها من السلع الرأسمالية الزراعية من

التعاونيات، وتشغيلها لحسابهم، وفقا لشروط العقد. والمزج بين أعمال الزراعة الفردية مع عمليات موحدة من جانب المزارع الجماعية، هو ما نُطلق عليه اسم «الهيكل ثنائى الشريحة» لنظام مسؤولية العقد العائلى الذى يربط الأجر بالإنتاج من ناحية، والعمليات الموحدة من جانب المزارع الجماعية من ناحية أخرى. ولقد خلق هذا النظام حوافز للمزارعين وعزز بدرجة كبيرة الإنتاج الريفى. وكان من شأن الإسراع بوتيرة الإصلاح أن تحققت زيادة فى المشروعات المنفذة فى الريف والمدن، وبذلك فتحت قناة جديدة لمساعدة المزارعين على تحقيق الازدهار، كما أدى ذلك إلى تعزيز الرواج الاقتصادى الريفى فضلا عن تحقيق دفعة فى الصناعة والاقتصاد الوطنى ككل. وكان إنتاج الصين من الحبوب والقطن فى عام ١٩٧٨ قد بلغ ٣٠٤,٧٧ مليون طن و٢,١٦٧ مليون طن على الترتيب. وبحلول عام ١٩٨٥، زاد الإنتاج إلى ٣٧٩,١١ مليون طن و٤,١٥ مليون طن على الترتيب. أما قيمة الناتج من المشروعات المنفذة بالريف والمدن، فقد زادت من ٤٩,٣ مليار إلى ٢٧٢,٨ مليار يوان فى الفترة ذاتها. وتجاوزت قيمة الناتج الريفى الإجمالى ٦٣٤ مليار يوان فى عام ١٩٥٨، أدى بزيادة قدرها ١٣ مرة على عام ١٩٧٨، وذلك من حيث السعر الثابت مما يمثل متوسط نمو سنوى قدره ١٢,٣ فى المائة. وتدل كل هذه المنجزات على النجاح الهائل الذى حققه الإصلاح الريفى.

وبعد أن تحقق لنا النجاح بصفة عامة فى مجال الإصلاح الريفى، مضينا إلى المرحلة الثانية التى تتمثل فى الإصلاح الحضرى، من أكتوبر ١٩٨٤ إلى ديسمبر ١٩٩١، وقد طبقنا أثناءها عددا من تدابير الإصلاح مع التركيز على تجديد نشاط المشروعات. وتعتبر المشروعات فى المناطق الحضرية هى القوة الدافعة وراء تنمية القوى الإنتاجية، والنمو الاقتصادى، والتقدم التكنولوجى. وفى حوالى عام ١٩٨٤، كان هناك زهاء مليون مشروع تستخدم أيدى عاملة قوامها يزيد على ٨٠ مليون عامل فى المدن الصينية فى قطاعات من قبيل الصناعة، والتشييد، والنقل، والتجارة، والخدمات؛ وقد أسهمت المشروعات الصناعية الحضرية وحدها، مع ما تحملته من ضرائب وحققته من أرباح، فيما يزيد على ٨٠ فى المائة من الإيرادات المالية للبلاد. وقد كان تجديد النشاط، من خلال المشروعات المتصلة بالإصلاح، ولاسيما تلك المشروعات المملوكة للدولة، ذات الحجم الكبير والمتوسط، ضروريا من أجل النمو الاقتصادى ككل. وقمنا بتحويل الآلية التشغيلية للمشروعات بإعطائها سلطة أكبر فى اتخاذ القرارات، وفصل وظائف الحكومة عن وظائف الإدارة فى هذه المشروعات. وقد اتخذنا أيضا تدابير فى قطاعات التخطيط، والنواحى المالية والضريبية، والتسعير، والأعمال المصرفية، والقطاعات التجارية، والتجارة الخارجية، والأيدى العاملة والأجور.

وقد أسفر تطبيق تدابير الإصلاح هذه عن انهيار الهيكل الاقتصادى المخطط مركزيا بصورة مفرطة، وبالتالى فقد جدد نشاط المشروعات الحضرية وعزز دور السوق فى تنظيم الأنشطة الاقتصادية الشاملة. وفيما يتعلق بالملكية، فقد تم إحلال نظام جديد لقطاعات اقتصادية متعددة تنمو جنبا إلى جنب مع القطاع العام بصفته الدعامة الرئيسية، محل نمط الملكية القديم الذى يتكون من القطاع العام وحده. وبنهاية عام ١٩٩٢، استحوذت المشروعات المملوكة للدولة والجماعية، والمملوكة للأفراد أو ذات الملكية الخاصة، فضلا عن تلك الممولة بأموال أجنبية، على ٤٨,١ فى المائة، ٣٨ فى المائة، ١٣,٩ فى المائة على الترتيب من قيمة الإنتاج الصناعى الكلى للبلاد، بينما بلغت حصصها على الترتيب فى الحجم الكلى لمبيعات التجزئة ٤١,٣ فى المائة، ٢٧,٩ فى المائة، ٣٠,٨ فى المائة. ومن حيث نظام المشروعات، أخذنا بنظام مسؤولية عقد المشروعات، ونظمنا مجموعات جديدة للمشروعات، وأجرينا تجارب مع أشكال مختلفة من الشركات المساهمة، وذلك بهدف دفع المشروعات إلى الأسواق. وفيما يتعلق بنظام السوق، وضعنا نظاما شاملا لسوق السلع الأساسية خاص بجميع أنواع السلع الاستهلاكية والسلع الرأسمالية، وحققنا أيضا قدرا كبيرا من النجاح فى تطوير السوق فيما يتعلق بعوامل الإنتاج الأساسية. ومن حيث المراقبة الكلية، يفسح أسلوب الإدارة القديم، الذى يعتمد أساسا على المراقبة الحكومية المباشرة، الطريق تدريجيا لآلية إدارة جديدة تضم الوسائل الاقتصادية والقانونية أو التنظيم الحكومى غير المباشر . أما المجالات التى كانت مشمولة بخطط الدولة الإلزامية فقد تم خفضها بصورة جذرية. وعلى سبيل المثال، كان هناك نحو ١٢٠ فئة من المنتجات الصناعية خاضعة للخطة الإلزامية الحكومية فى عام ١٩٧٨ - وقد تم تخفيضها إلى ٥٤ فئة فى عام ١٩٩١، فى حين تم تخفيض فئات السلع الخاضعة للنظام الحكومى الاحتكارى للتوزيع من ٢٥٦ فئة فى عام ١٩٧٨ إلى ٢٢ فئة فى عام ١٩٩١. وبصورة إجمالية، فقد حققت مرحلة الإصلاح الثانية تغييرات جذرية فى الهيكل الاقتصادى للصين وآلية التشغيل.

ومنذ عام ١٩٩٢، دخل الإصلاح لدينا مرحلته الثالثة. ويهدف الإصلاح فى هذه المرحلة إلى وضع اقتصاد السوق الاشتراكى فى موضعه المناسب تقريبا بنهاية هذا القرن. ويعتبر هذا الهدف، الذى تحدد رسميا فى المؤتمر الوطنى الرابع عشر للحزب الشيوعى الصينى، بمثابة قرار استراتيجى تمت صياغته وفقا للفكر الملهم للرفيق دنج شياو بنج، واستنادا إلى مجمل تجربتنا التى اكتسبناها فى سياق المرحلتين السابقتين من الإصلاح. إنه قرار استراتيجى يتوافق مع قوانين التنمية الاجتماعية والاقتصادية الخاصة بنا، والذى يسجل قفزة جديدة إلى الأمام فى فهم الشعب الصينى لإعادة هيكلة اقتصادنا. وقد اتخذت الجلسة

العامة الثالثة للدورة الرابعة عشرة للجنة المركزية للحزب، المعقودة فى نوفمبر ١٩٩٣، قرار اللجنة المركزية التابعة للحزب الشيوعى الصينى، بشأن بعض المسائل المتعلقة بإنشاء هيكل اقتصادى للسوق الاشتراكى، والذى أرسى إطارا أساسيا للهيكل الاقتصادى الجديد. ويسجل هذا القرار تحولا فى بؤرة التركيز فى الإصلاح من إزالة الهيكل القديم إلى إقامة نظام جديد يشمل جميع المجالات. وفيما يتعلق بتحويل الآلية التشغيلية للمشروعات المملوكة للدولة، فإن القرار ينص بوضوح على إقامة نظام حديث للمشروعات مقترن بنظام محدد تحديدا واضحا للملكية، وحقوق المشروع ومسؤولياته، وفصل مهام الحكومة عن مهام المشروعات، والإدارة العلمية للمشروع. وفى الوقت الحاضر، اخترنا ١٠٠ مشروع من المشروعات التى تمتلكها الدولة فى مختلف أرجاء البلاد لإجراء تجارب وفقا لهذا النظام. وفى القطاع المصرفى، تم تحديد مهمة مصرف الصين الشعبى بأنها تتمثل فى صياغة السياسة النقدية وتنفيذها، وممارسة الإشراف والإدارة فى هذا المجال تحت قيادة الحكومة المركزية. وقد تم فصل الأعمال المصرفية المتصلة بالسياسات عموما عن الأعمال المصرفية التجارية. وفى مجال فرض الضرائب، تم تطبيق نظام جديد لضريبة المبيعات تعتبر ضريبة القيمة المضافة هى المكوّن الأساسى فيه، وأنشىء مبدئيا نظام لاقتسام الإيرادات، وهو نظام تجمع بموجبه الحكومات المركزية والمحلية الضريبة على الأصعدة المختلفة. وفيما يتعلق بالنقد الأجنبى وآلية التجارة الخارجية، فقد أنشأنا آلية وحيدة لسعر الصرف المنظم والعائم قائمة على أساس العرض والطلب، ونظاما موحدا لتسوية الحسابات يقوم على شراء وبيع النقد الأجنبى من خلال المصارف. وقد منحنا المشروعات أيضا سلطة أكبر فى اتخاذ القرارات فى مجال التجارة الخارجية، ونفذنا على نطاق واسع نظام وكالة التجارة الخارجية. وفى مجال الاستثمار، اتخذنا سياسات تفضيلية تجاه الاستثمار فى ثلاث فئات من المشروعات وتوفير التمويل لها - مشروعات البنية الأساسية، والمشروعات التنافسية، ومشروعات الرعاية الاجتماعية - التى يتم تحديدها على هذا الأساس حسب نطاق المشروعات وطبيعتها. وفى مجالات التسعير والتداول، عملنا أيضا على ترشيد الأسعار النسبية للمنتجات الأساسية من قبيل الحبوب، والقطن، والنفط، والفحم، وحددنا بوضوح الموضوع المتداول وضبطنا نظام التداول. وفيما يتعلق بالهيكل الإدارى، أعدنا تنظيم بعض المؤسسات الحكومية فى صورة شركات، وحوّلنا بعض الدوائر الإدارية إلى اتحادات إدارة التجارة، وبدأنا فى تنفيذ نظام الموظفين المدنيين. أيضا كثفنا من جهودنا الرامية إلى إقامة نظام للسوق. وتستهدف جميع هذه التدابير الإصلاحية تقويم العلاقات الاقتصادية الأساسية، وحل المشكلات المعقدة والممتدة الجذور، وبالتالى التعجيل بتنفيذ

عملية إنشاء إطار لاقتصاد السوق الاشتراكى. ويجرى تنفيذ هذه التدابير، غير المسبوقة من حيث حجمها وعمقها، بطريقة سلسة، وهى تعزز وتكفل التنمية المستدامة والسريعة والصحية لاقتصادنا الوطنى.

وبينما نمضى قدما فى إصلاح هيكلنا الاقتصادى، فإننا نعمل بقوة من أجل إحراز تقدم فى إصلاح هيكلنا السياسى. ولقد كان اعتقادنا الدائم هو أنه بدون ديمقراطية، لا يمكن أن توجد الاشتراكية ولا التحديث الاشتراكى. إن الشعب هو صانع التاريخ وهو سيد المجتمع، وتستهدف الاشتراكية تهيئة الظروف الضرورية من أجل تحقيق اتحاد كامل لهذين الدورين. وينص دستور الصين بوضوح على أن «جميع السلطات فى جمهورية الصين الشعبية هى ملك للشعب». وفيما يتعلق بالشكل الذى يمارس به الشعب حقوقه، فقد صممنا على إقامة نظام سياسى على ضوء الظروف الوطنية للصين بحيث يكون متلائما مع الخصائص الطبيعية، وذلك بدلا من الاستنساخ الآلى للأنماط السياسية للبلدان الأخرى. وليست الصين هى البلد الوحيد الذى ينبغى أن يفعل ذلك. ففى الواقع، إن جميع البلدان فى العالم ينبغى أن تضع بعين الاعتبار ظروفها الوطنية عندما تقرر الأنماط السياسية والاقتصادية الخاصة بكل منها - ولايوجد فى الوقت الحاضر فى العالم نمط سياسى موحد، ومن المستحيل أن نجعل مثل هذا النمط صالحا للتطبيق على جميع البلدان فى العالم. وحتى بالنسبة لألمانيا والولايات المتحدة اللتين تطبقان نظاما اتحاديا على حد سواء، لاتزال هناك فوارق كبيرة بينهما من حيث نمطهما السياسى. ومنذ تأسيس جمهورية الصين الشعبية، أنشأنا النظام الاشتراكى فى الصين الذى يتوافق مع طموحات ومصالح الشعب الصينى وقانون التطور الاجتماعى والتاريخى للصين. وحيث إن الاشتراكية هى نظام اجتماعى جديد تماما ويمتد تاريخها القصير إلى أقل من نصف قرن فى الصين، فإن نظاميها السياسى والاقتصادى ينبغى تحسينهما بدرجة أكبر. والهدف من الإصلاح السياسى لدينا هو إقامة نظام ديمقراطى اشتراكى يكون متجاوبا مع الخصائص الصينية، ويمزج بين الديمقراطية وحكم القانون. ومن أجل تحقيق هذا الهدف، ينبغى لنا أولا أن نوطد ونحسّن بدرجة أكبر نظام مؤتمر الشعب، وهو النظام السياسى الأساسى لضمان أن يتصرف أفراد الشعب كسادة بلدهم. وثانيا، ينبغى لنا أيضا أن نوطد ونحسّن بدرجة أكبر نظام التعاون المتعدد الأحزاب والتشاور السياسى بقيادة الحزب الشيوعى فى الصين. وجدير بالذكر أنه يوجد فى الصين ثمانية أحزاب ديمقراطية، هى اللجنة الثورية للكومنتانج، وتحالف الصين الديمقراطى، ورابطة البناء الوطنى الديمقراطى فى الصين، والرابطة الصينية لتعزيز الديمقراطية، والحزب الديمقراطى للفلاحين والعمال الصينيين، وحزب زى جونج فى الصين، وجمعية جيوسان،

وتحالف الحكم الذاتى الديمقراطى فى تايوان. وتقوم جميع هذه الأحزاب بدور ناشط فى إدارة الشؤون الحكومية، وفى عملية صنع القرار بطرق مختلفة. ثالثا، ينبغى لنا أن نعيد هيكلة نظام القيادة فى البلاد ونحسّنه. وفى هذا الصدد، ما فتئنا نعمل من أجل فصل وظائف الحكومة عن وظائف المشروعات، وتنظيم مؤسسات الحزب والحكومة، وتغيير مهام الحكومة وإصلاح نظام العاملين، وذلك كيما يمكن حقن قدر أكبر من الحيوية فى شرايين أجهزة الدولة وتفعيل مبادرة القطاعات المختلفة ولاسيما القطاعات السكانية على مستوى القاعدة الشعبية. ورابعا، كجزء من جهودنا الرامية إلى بناء اقتصاد سوق اشتراكى والنهوض بمسيرة التحديث، مازلنا نعمل بكد من أجل وضع نظام قانونى سليم، وقد حققنا تقدما كبيرا فى هذا الصدد. وقد وفر التحسن المتحقق فى مجال الديمقراطية الاشتراكية والإطار القانونى، ضمانا سياسيا قويا للإصلاح، والتنمية، والاستقرار فى الصين.

ويعتبر الإصلاح والانفتاح عاملين متلازمين فى الصين. وفى واقع الأمر، يمثل الأخير جانبا مهما من الأول. إذ أن عالم اليوم هو عالم منفتح. ومن ثم، يجب ألا تكون الفروق بين البلدان مبررا للتباعد بين بعضها البعض. وبالأحرى، يجب أن تعتبر شرطا لتعزيز تنمية جميع البلدان. ولعل ذلك يعتبر دليلا مهما على تنوع عالمنا. ولأسباب نعلمها جميعا، منذ زمن بعيد، فقد أخفق الشعب الصينى فى تحقيق طموحه القوى فى كسر الحصار والاندماج مع بقية العالم. وقد استمر هذا الحال حتى أواخر السبعينيات من القرن العشرين عندما لاحت للصين الفرصة للانفتاح على العالم الخارجى.

وقد بدأ كل ذلك من ساحلنا الجنوبى الشرقى فى عام ١٩٧٩. ففى ذلك الوقت، فُوضت مقاطعتا جوانجدونج وفوجيان بانتهاج سياسات خاصة واتخاذ تدابير مرنة. وبوجه الخصوص، بدأت هاتان المقاطعتان فى تجربة إدارة أربع مناطق اقتصادية استرشادية خاصة، وهى، شينزن، زوهاى، شانتو، وزيامين. وقد اتسع نطاق الانفتاح عندما تم تعيين ١٤ مدينة ساحلية كمدن مفتوحة فى مايو ١٩٨٤، وهى تمتد من داليان وكينهوانجداو فى الشمال إلى زهانجيانج وبيهاى فى الجنوب. وفى عام ١٩٨٥، أعلنت دلتا نهر يانجتسى، ومنطقة مثلثة الشكل فى الجزء الجنوبى من مقاطعة فوجيان، منطقة تنمية اقتصادية ساحلية مفتوحة. وبعد مضى ثلاث سنوات، فى مارس ١٩٨٨، تم إنشاء منطقة هاينان الاقتصادية الخاصة، وهى خامسة المناطق الاقتصادية الخاصة فى الصين وأكبرها. وفى العام ذاته، أُعلنت مجموعة جديدة من المدن والمقاطعات فى شبه جزيرة لياودونج (شرق إقليم لياونينج) وشبه جزيرة جياودونج (شرق إقليم شاندونج) وفى بعض المناطق

الساحلية الأخرى - مناطق اقتصادية مفتوحة. وفى عام ١٩٩٠، اتخذ قرار من أجل تنمية وانفتاح مقاطعة بودونج الجديدة فى شنغهاى. وباستعادة تطور الأحداث، يمكن القول إن انفتاح الصين بدأ بالمناطق الساحلية وامتد تدريجيا إلى المناطق الداخلية، إلى مناطق على طول نهر يانجتسى، وإلى خطوط الحدود وخطوط النقل الرئيسية. وقد استكمل فى الوقت الحاضر نمط انفتاح متعدد الطبقات، ومتعدد الأشكال وممتد فى جميع الاتجاهات. وفى الفترة من ١٩٧٨ إلى ١٩٩٤، نمت تجارة الصين الخارجية الإجمالية من ٢٠,٦٤ مليار دولار أمريكى إلى ٢٣٦,٧ مليار دولار أمريكى، مما جعل الصين الدولة الحادية عشرة بين أضخم الدول التجارية فى عام ١٩٩٠ بعد أن كان ترتيبها السادس والعشرين فى عام ١٩٨٠. وفى نهاية عام ١٩٩٤، وصلت احتياطيات الدولة من النقد الأجنبى إلى ما يزيد على ٥٠ مليار دولار أمريكى، وسجل الاستثمار المباشر الفعلى من الخارج فى السنة ذاتها ٣٣ مليار دولار أمريكى.

ومن خلال ١٦ عاما من الإصلاح والانفتاح، استطعنا أن نستنبط بنجاح طريقا جديدا يجعل من الإصلاح والتنمية عنصرين متعاضدين، ويحسّن حياة الشعب على أساس التنمية. ويجرى حاليا استغلال الإمكانات الكبيرة لاقتصادنا الوطنى. وقد نما الناتج المحلى الإجمالى بمتوسط معدل سنوى قدره ٩,٤ فى المائة من عام ١٩٧٩ إلى ١٩٩٤، ويبلغ ٤,٣٨ تريليون يوان صينى فى عام ١٩٩٤. وبعد أن أخذنا التضخم بعين الاعتبار، ازداد الناتج المحلى الإجمالى بمقدار ٤٢ ضعف عما كان عليه الحال فى عام ١٩٧٨؛ وازداد متوسط الدخل السنوى فى الحضر والريف بمقدار ٦,١ فى المائة و٨,٤ فى المائة، مما يمثل نموا قدره ١,٧ ضعف و٢,٦ ضعف على الترتيب بالمقارنة بعام ١٩٧٨. وعلى مدى السنوات الست عشرة الماضية، جرى التفاوض بشأن ٢٢١٧١٨ مشروعا تتضمن استثمارا خارجيا مباشرا، وتم التعاقد عليها، وبلغت القيمة المجمعة للاستثمار الفعلى ٩٥,٦٧ مليار دولار أمريكى. وتعتبر هذه المنجزات هى الأسباب الأساسية للاستقرار السياسى، والوحدة الوطنية، والتقدم الاجتماعى، واتجاه الإصلاح والانفتاح الذى لا سبيل إلى تغييره فى الصين.

لقد بدأت بوادر القرن الجديد تلوح فى الأفق. ونحن إذ نتطلع إلى القرن الحادى والعشرين، إنما نشعر تماما بالثقة إزاء مستقبل الصين وتنميتها.

وقد وضع الرفيق دنج شياو بنج، كبير مخططى الإصلاح والانفتاح فى الصين، استراتيجية إنمائية من ثلاث خطوات للصين. فى المرحلة الأولى، يجب أن يصل ناتجنا القومى الإجمالى فى عام ١٩٩٠ إلى ضعف ما كان عليه فى عام ١٩٨٠، وذلك بُغية تلبية

احتياجات الشعب الأساسية من الغذاء والملبس. وفى المرحلة الثانية، يجب أن يتضاعف ناتجنا المحلى الإجمالى مرة أخرى بنهاية هذا القرن، وذلك كيما نكفل لشعبنا مستوى معيشيا لائقا. وسوف تمتد المرحلة الثالثة إلى منتصف القرن المقبل حينما يلحق نصيب الفرد من الناتج المحلى الإجمالى فى الصين بمثيله فى بلد متوسط النمو، ويتم تحقيق برنامج التحديث. وتبرز هذه الاستراتيجية طموح الشعب الصينى فى التخلص من التخلف واستعادة الأمة لشبابها وحيويتها. لقد استغرق الوقت اللازم لعمليات التصنيع والتسويق التجارى، والتآلف الاجتماعى، وتحديث الإنتاج فى البلدان الغربية نحو ٢٠٠ أو ٣٠٠ سنة. ولذلك، فإنه من البدهى أن تكون المهمة شاقة جدا إذا أردنا تحقيق ذلك فى مائة عام، ولاشك أن هناك حاجة إلى بذل جهود هائلة. لقد استوفينا بالفعل الخطوة الأولى فى عام ١٩٨٨، أى قبل الموعد المقرر بعامين. ويعتبر إنجاز الخطوة الثانية ذا أهمية بالغة. وسوف يسفر ذلك عن تحسن كبير فى قوانا الإنتاجية، والقوة الشاملة للأمة، وسبل الرزق للشعب، ويرسى أساسا سليما لإنجاز الخطوة الثالثة من الاستراتيجية. وإذا ما وضعنا فى اعتبارنا معدل نمو الصين فى العقد الماضى وما قبله، ومعدل النمو المتوقع الذى يتراوح بين ٨ و ٩ فى المائة فى السنوات المقبلة، فإننا نشعر بالثقة فى قدرتنا على إنجاز الخطوة الثانية كما هو مخطط لها.

ونحن على ثقة أيضا بقدرتنا على أن نضع فى الموضع اللائق الشكل المبدئى لنظام اقتصاد السوق الاشتراكى بنهاية هذا القرن. والواقع أن ممارسة اقتصاد السوق فى ظل ظروف اشتراكية تعتبر بمثابة تجربة عظيمة وإبداع شاق لم يسبق له نظير أبدا. ومازلنا فى حاجة إلى الاعتياد على العديد من المسائل القانونية. ونحن الآن نتعلم بهمة من البلدان الغربية المتقدمة النمو ما يتعلق بتجربتها الناجحة، والممارسات الجيدة التى تتماشى مع القوانين العامة للسوق. غير أنه من ناحية المبدأ، فإنه ينبغى لنا - من أجل إقامة نظام اقتصاد سوق اشتراكى، أن ننطلق من واقع هذا البلد، وأن نتخذ من خبرتنا العملية الذاتية طريقا نهتدى به. وهذا هو تصورنا الراهن للإطار الأساسى لنظام اقتصادى اشتراكى : إنشاء نظام عصرى للمشروعات يلبى احتياجات اقتصاد سوق اشتراكى، مسترشدين فى ذلك بالمبدأ الذى يقضى بإتاحة التنمية المشتركة لتشكيلة من القطاعات الاقتصادية، والإبقاء على الملكية العامة باعتبارها الجزء الأساسى؛ واستكمال قيام نظام للسوق المفتوحة باتساع الدولة من أجل إدماج الأسواق الريفية والحضرية، والأسواق المحلية والدولية، والوصول للوضع الأمثل لتوزيع الموارد؛ وتغيير وظيفة الحكومة فى إدارة الاقتصاد، وإقامة نظام كلى للتنظيم والتصحيح من خلال وسائل غير مباشرة؛ وإنشاء نظام لتوزيع الدخل

يشدد بصفة أساسية على مبدأ «لكلٍ حسب عمله»، ويتيح تعايش العديد من سبل التوزيع فى نفس الوقت، وذلك بغية إيلاء الأولوية لاعتبارات الكفاءة بينما نضع فى الحسبان أيضا مبدأ الإنصاف، وبذلك نشجع بعض الناس وبعض المناطق على أن تصبح غنية بغرض تحقيق الازدهار المشترك أولا؛ وإقامة نظام أمن اجتماعى متعدد الطبقات من أجل تعزيز التنمية الاقتصادية والاستقرار الاجتماعى. ومن أجل تيسير كل هذه النواحى، سوف نعمل أيضا على إقامة نظام قانونى وتحسينه لضمان الدور الأساسى للسوق فى توزيع الموارد فى ظل الرقابة الكلية للدولة. ووفقا للتصميم الذى وضعناه، سيكون لدينا، بعد انتهاء هذا القرن وعندما تنشىء الصين نظام اقتصاد سوق اشتراكى جديد، نظام أكثر نضجا واكتمالا فى جميع الميادين بعد ٢٠ عاما أخرى من العمل الشاق.

ولئن كنا نسارع بإنشاء نظام سوق اشتراكى، فإننا نعمل أيضا على الوصول إلى الوضع الصناعى الأمثل بخطى سريعة من أجل تحقيق تنمية سليمة ومتوازنة للاقتصاد الوطنى. وفى سياق المرحلتين الثانية والثالثة من الاستراتيجية، سوف تخرج يقينا إلى حيز الوجود صناعات جديدة جنبا إلى جنب مع التقدم المحرز فى مجالى العلوم والتكنولوجيا، ومع تحول المزارعين إلى القطاعات غير الزراعية، مما سييسر تحسين وتنمية الصناعات الأساسية؛ ومن ناحية أخرى، فإن الناس الذين يعيشون حياة أفضل ولديهم بالتالى قدرة استهلاكية أكبر، يحتاجون إلى تنوع أكبر للسلع الأساسية ذات الجودة الرفيعة. ومن أجل مواجهة هذه التغييرات، سوف يتعيّن إجراء تصحيح مستمر لبنية الصناعة ليصل بها إلى الوضع الأمثل. ونحن نعتزم، من خلال مواصلة الإصلاح، تصحيح البنية الصناعية من أجل تلبية طلب السوق وتمكين السوق من القيام بدور إيجابى فى تخصيص الموارد. وفى الوقت ذاته، توفر الدولة التوجيه فى مجال وضع السياسات الصناعية على صعيد كلى من أجل تعزيز دور السوق فى تخصيص الموارد على نطاق الأمة. وسوف نستمر فى إعطاء أولوية الاهتمام إلى الزراعة، وذلك عن طريق زيادة المدخلات فى الزراعة، وزيادة مستويات الجودة المحسنة للمنتجات الزراعية، وتحسين عمليات الزراعة المكثفة، وتيسير التوسع فى المشروعات المقامة فى المدن والقرى بغية تحقيق تنمية شاملة للاقتصاد الريفى. ومن أجل تحسين بنية الصناعة، سوف نركز اهتمامنا على بناء صناعات أساسية وبنى أساسية، وذلك لمعالجة الاختناقات وضمان تنمية مستدامة. وسوف لا نألو جهدا من أجل تطوير صناعات الإلكترونيات، والبتروكيماويات، والسيارات، والتشييد، وجعلها دعائم يرتكز عليها اقتصادنا. وفيما يختص بتطوير صناعة الخدمات، فإن هدفنا هو زيادة حصتها فى الناتج القومى الإجمالى من المستوى الحالى الذى يبلغ الثلث إلى ٤٠ فى المائة بنهاية هذا القرن.

وسوف يتم بصورة مستمرة تعزيز العلم، والتكنولوجيا، والتعليم باعتبار أنها مجالات ذات أولوية فى خطتنا للتنمية. وسوف نحقق توازنا أفضل بين الصناعات الأولية، والثانوية، والخدمية، ونصوغ نمطا جديدا للاقتصاد على هذا الأساس. ومن المتوقع أن تصل جودة وكفاءة الأداء الاقتصادى والتنمية فى الصين إلى ذرى جديدة بنهاية هذا القرن.

ومن شأن إقامة نظام اقتصادى جديد وتعزيز التنمية الاقتصادية، أن يعملا على تجديد حيوية السوق، ودفعها إلى القيام بدورها كاملا. والواقع أن السوق الصينية والسوق العالمية يكمل وييسر كل منهما الآخر، وهما مرتبطتان ببعضهما البعض ارتباطا حميما. ولاشك أن التنمية الاقتصادية العالمية تحتاج إلى الصين بقدر ما تحتاج التنمية الاقتصادية الصينية إلى العالم. وعندما يعيش الشعب الصينى حياة أحسن حالا بعد بلوغ هدف الخطوة الثانية بنهاية هذا القرن، سوف تنشىء الصين سوقا أوسع نطاقا؛ وسوف يعمل الطلب فى مثل هذه السوق، بالاقتران مع عوامل أخرى من قبيل الموارد الغنية والعمالة الكافية، على دفع التنمية الاقتصادية للصين إلى الأمام بقوة، وجعلها أيضا أشد جاذبية للمستثمرين الأجانب. ونحتاج أن يتوافر لدينا قدر أكبر من الأموال الأجنبية، وأن نتعلم من التكنولوجيا المتقدمة للبلدان الأخرى، وأن تتاح لنا الخبرة الإدارية من أجل انطلاقتنا الاقتصادية مستقبلا. وبغية توفير ظروف أفضل وضمانات قانونية كاملة للاستثمار والتشغيل الأجنبى، سوف نستمر فى تحسين مناخ الاستثمار، وتطوير البنى الأساسية من قبيل الاتصالات السلكية واللاسلكية، الطاقة والنقل، ونواصل تحسين النظم الإدارية والقانونية ذات الصلة. ويلقى المستثمرون الأجانب ترحيبا فى الصين من أجل أن يستثمروا أموالهم بصفة أساسية فى مجال تحسين البنى الأساسية، والصناعات الأساسية، والصناعات التكنولوجية الراقية، والصناعات ذات التكنولوجيا الحديثة، فضلا عن التحديث التكنولوجى فى المشروعات ورأس المال، والصناعات ذات التكنولوجيا الكثيفة، وذلك وفقا لسياسات الصين الصناعية. وسوف يفيد ذلك المستثمرين الأجانب فى مشاريعهم طويلة الأجل للتعاون والتنمية فى الصين، بقدر ما سوف يفيد التقدم الاقتصادى للصين. وكان بعض رجال الأعمال فى الخارج، من ذوى الرؤية الاستراتيجية، يفضلون ذلك ومازالوا يفعلون.

وتحقق الوحدة الوطنية فى الصين تقدما مستمرا. وسوف تواصل الأمة الصينية تدعيم وتوطيد تماسكها الهائل الذى يربط الشعب معا. وجمهورية الصين الشعبية بلد اشتراكى موحد تعيش فيه مجتمعات متعددة الإثنيات فى تناغم. وفى غضون عدة آلاف من السنوات، استطاعت هذه المجتمعات أن تصنع معا حضارة الصين الرائعة. وأسهم تأسيس الصين

الجديدة فى انفتاح حقبة جديدة من الوحدة الوطنية والتقدم. وقد خاض شعبنا نضالا مشتركا من أجل القضاء على آثار الظلم والاضطهاد وتعقب جماعة إثنية لأخرى. وتم تحقيق المساواة فيما بين الجماعات الإثنية وداخلها، وأقيم نظام للحكم الذاتى الإقليمى فى المناطق التى تضم حشودا من جماعات الأقلية الإتنية. وقد أعطى الإصلاح والانفتاح دفعة للتنمية الاقتصادية فى هذه المناطق، حيث يتوافر لمعظم السكان فى الوقت الحاضر غذاء وملبس بدرجة كافية، ولقد أصبح بعض منهم حتى فى حالة موسرة. ولقد حققت المناطق الإثنية تقدما مهما فى مجالات التعليم، والعلوم، والتكنولوجيا، والثقافة، والصحة، والرياضة. ونظرا للتنمية غير المتكافئة على امتداد المساحة الشاسعة للبلاد، لاتزال بعض المناطق التى تقطنها جماعات أقلية فى حالة تخلف. وسوف نعمل على معالجة هذا الوضع من خلال دعوة المناطق الأكثر ثراءً إلى تقديم المساعدة، وعن طريق الإسراع بخطى الإصلاح والانفتاح من أجل تعزيز التنمية الاقتصادية هناك. ولاريب أن جميع أجزاء البلاد وكل المجموعات الإثنية سوف تترعرع وتزدهر معا فى نهاية المطاف.

وسوف تسفر إعادة التوحيد السلمية للصين عن تحقيق تقدم كبير فى السنوات المقبلة. والواقع أن الصين لم تحقق بعد إعادة التوحيد بصورة كاملة من جراء أسباب تاريخية. ويصبو الشعب الصينى كله إلى أن يشهد وطنه الأم وقد أُعيد توحيده تماما. وسوف تستأنف الصين ممارسة سيادتها على هونج كونج فى عام ١٩٩٧. وتجرى الاستعدادات الخاصة بذلك بطريقة منظمة. ومهما حدث، فسوف نستأنف ممارسة سيادتنا على هونج كونج كما هو مقرر، ولدينا القدرة على الحفاظ على الازدهار والاستقرار طويل الأجل لهذا الإقليم. وسوف تستأنف الصين ممارسة سيادتها على ماكاو فى عام ١٩٩٩. ولقد مضى التعاون بين الصين والبرتغال فى هذا الشأن بصورة سلسة. ونحن على يقين من أن الجانبين سوف يحققان فى نهاية الأمر الانتقال السلس للسيادة على ماكاو بنفس روح التعاون الودى. ولقد شهدت السنوات الأخيرة زيادة انتقال الأفراد بين الجانبين عبر مضايق تايوان، فضلا عن التبادلات بينهما فى المجالات العلمية، والتكنولوجية، والثقافية، والأكاديمية، والرياضية. وهناك نمط آخذ فى التشكل لتعزيز التعاون الاقتصادى وتحقيق التكامل والفائدة المشتركة بين الجانبين، كما يتنامى التفاهم المشترك بينهما. ويتمثل موقفنا الثابت فى أن تتحقق إعادة توحيد الصين بالوسائل السلمية وفقا لقاعدة «دولة واحدة ذات نظامين». وفى يناير من هذه السنة، تقدمت باقتراح من ثمانى نقاط بشأن مسألة تايوان، قوبل بردود فعل إيجابية ونحن على يقين بأنه من خلال الجهود المشتركة للشعب الصينى بكامله، سوف تتحقق إعادة توحيد الجانبين عبر مضايق تايوان فى النهاية.

واستنادا إلى التجارب الماضية، سوف تتطابق مساعينا من أجل بناء اشتراكية ذات خصائص صينية مع المبادىء التالية :

☐ أولا : لابد للصين أن تتابع دون كلل طريقها إلى الإصلاح والتنمية. وسوف يختار الشعب الصينى بصورة مستقلة نظمه وقيمه الاجتماعية فضلا عن استراتيجيته الإنمائية، وسوف يشق طريقه بمفرده فى حياته الجديدة. ولن تعمل إنجازاتنا وخبراتنا فى هذا الصدد على تيسير تنمية الصين وتقدم الأمة فقط، بل ستسهم أيضا بدرجة كبيرة فى تنمية العالم وتقدم البشرية. ولسوف نتمثل ونسترشد بشجاعة بالتجربة المفيدة للبلدان الأجنبية. غير أنه يجب علينا أن ننطلق من واقع الصين قبل أن يكون بمقدورنا إدارة شؤوننا جيدا، وذلك لأن ظروف الصين ونمط التنمية فيها يختلفان عن البلدان الأخرى من نواحٍ كثيرة. إذ أن نصيب الفرد من الناتج القومى الإجمالى لدينا لايزال متعثرا عن العديد من البلدان الأخرى. ولذلك، ينبغى لنا أن ننتهز كل فرصة للإسراع بخطى التنمية الاقتصادية كيما تكفل لشعبنا حياة مزدهرة فى أقرب وقت ممكن. ونحن ندرك تماما أن انتشال الصين من الفقر والتخلف يقتضى جهودا متطاولة الأمد من جانب أجيال عديدة لشعبنا. غير أنه يجب علينا أن نتقدم بجسارة. وفى الوقت ذاته، لابد أن نعمل فى نطاق إمكانياتنا عن طريق الاحتفاظ بمعدل نمو معقول، وذلك لضمان بلوغ أهدافنا الاقتصادية فى حالة جيدة.

☐ ثانيا: لابد أن نركز اهتمامنا على التنمية الاقتصادية باعتبارها الوسيلة لتحقيق تقدم اجتماعى شامل. والواقع أن الاقتصاد هو القاعدة المادية التى تدعم وجود أى مجتمع وتنميته، وهو عماد رفاهة الشعب ومصدر قوة الأمة. ولقد أصبح الاتجاه السائد فى الوقت الحاضر هو إعطاء الأولوية للأمور الاقتصادية. ولقد كرست الصين نفسها من أجل تحقيق التنمية الاقتصادية منذ نهاية السبعينيات، وحققت منجزات بارزة. وسوف نواصل المضى فى هذا الاتجاه من أجل أن نحقق النجاح للصين المندفعة بعزم. وغنى عن القول أن التنمية الاجتماعية هى القيمة الإجمالية للمكونات الاقتصادية، والعلمية، والتكنولوجية، والاجتماعية، والسياسية، والتعليمية، والثقافية، والإثنية، والروحية. ولئن كنا نركز اهتمامنا على التنمية الاقتصادية، فإننا لا نصرف أنظارنا أبدا عن حالة الالتزامات الأخرى والتقدم الشامل للمجتمع. ولسوف نركز اهتمامنا على التنمية الاقتصادية عن طريق إعطاء دفعة قوية لاقتصاد السوق الاشتراكى؛ وفى الوقت ذاته، سوف نعزز الديمقراطية الاشتراكية فى الميدان السياسى فضلا عن الثقافة الأخلاقية الاشتراكية. وسوف نعمل جاهدين من أجل تحقيق التكامل والتنسيق بين هذه المهام الثلاث حتى يكمل كل منها الآخر، وبذلك تتحول الصين إلى بلد اشتراكى عصرى، ومزدهر، وديمقراطى، ومتمدين.

□ ثالثا : أن ندير التفاعل بين الإصلاح والتنمية والاستقرار بصورة سليمة. فقد أدركنا من خلال الممارسة أن الإصلاح هو الطريق الأساسى الذى يخلص الصين من الفقر ويوجهها صوب الازدهار. وبدون الإصلاح والانفتاح، ما كان يمكن للصين أن تحقق مثل هذه المنجزات الرائعة فى السنوات الست عشرة الماضية، وما كان بوسعها أن تحقق التحديث فى نهاية الأمر. ولقد أدركنا أننا إذا ما أخفقنا فى تحقيق معدل نمو مناسب، فإنه لن يكون بوسعنا أن نزيد من القوة الوطنية الإجمالية للصين، ونحسن حياة شعبنا. أيضا، أدركنا أن الاستقرار هو شرط أساسى لا غنى عنه للنمو الاقتصادى والتنفيذ السلس للإصلاح. وفى غياب بيئة مستقرة، لا يمكن تحقيق شىء، وحتى ما كان قد تحقق يمكن أن يُفْقد. ولو وقعت اضطرابات فى الصين، وهو بلد يضم ١,٢ مليار نسمة، فإن ذلك لن يجلب الخراب فقط على الشعب الصينى بل إنه يفجر كارثة فى العالم. وبإيجاز، تعتبر العلاقة بين الإصلاح أو القوة الدافعة، والتنمية أو الهدف، والاستقرار أو المنطلق الفكرى - هى نوعا من التعاضد والوحدة الجدلية. إن جميع الرجال ذوى البصيرة، وجميع المسؤولين الحكوميين، ورجال الأعمال الذين يريدون إنشاء روابط ودية مع الصين وإقامة تعاون اقتصادى وتكنولوجى طويل الأجل معها، يأملون فى تحقيق الاستقرار المتواصل فى الصين. وهذا الفهم المشترك هو موضع تقدير كبير. ولسوف تستمر الصين فى تعميق الإصلاح، وزيادة الانفتاح وتعزيز النمو الاقتصادى، بينما تحافظ على استقرار اجتماعى شامل. وسوف نسعى إلى تحقيق تقدم فى الإصلاح والتنمية؛ بينما نحافظ على الاستقرار ونكفل الاستقرار الطويل الأجل من خلال الإصلاح والتنمية.

□ رابعا : أن نحقق توازنا بالنسبة لبضع قضايا رئيسية فى حملتنا للتحديث. أولا، يجب أن نكون من أصحاب الفكر الإصلاحى والابتكارى من ناحية، وأن نحافظ على التقاليد الرائعة من ناحية أخرى. ويعتبر الإصلاح بمثابة التزام جديد يتطلب تحرير العقل والشجاعة والإبداع، ويستلزم التخلص مما ثبت أنه غير مجدٍ، أو بالٍ، أو لم يعُد صالحا للتطبيق. وفى الوقت ذاته، لابد أن نعزز ونفعّل من دور كل من تقاليدنا الوطنية الرائعة، والثقافة المتألقة التى تمتد خمسة آلاف عام، وجميع مزايا المجتمع الاشتراكى إزاء المواقف المتغيرة. ونحن نولى اهتماما كبيرا للاعتماد على الخبرة الأجنبية المفيدة ، بينما نرفض السلبية منها وغير المجدية. ثانيا، لابد أن نعتمد أساسا على أنفسنا بينما ننتهج سياسة الانفتاح. ويعتبر الانفتاح على العالم الخارجى بالنسبة للصين بمثابة سياسة رسمية أساسية طويلة الأجل، لن تحيد عن انتهاجها. غير أنه فى التحليل النهائى، لا بد أن يدير الصينيون أنفسهم الشؤون الصينية. ولسوف يظل الاعتماد على النفس دائما هو حجر الزاوية لمسعى التنمية فى الصين.

ثالثا، ولئن كنا نشجع بعض الأشخاص وبعض الأقاليم على أن يصبحوا أغنياء أولا، إلا أن هدفنا النهائى هو تحقيق الازدهار المشترك للسكان بكاملهم. ولسوف نستمر فى تنفيذ السياسة الرامية إلى السماح لبعض الأشخاص والأقاليم بأن يصبحوا أغنياء أولا من خلال العمل الأمين والعمليات التجارية المشروعة، والتى ثبت أنها أقصر الطرق للتعجيل بنمو الصين ـ غير أن الهدف الأساسى هو تحقيق الازدهار لمجموع السكان. والواقع أن تفاوت الدخل بين الأقاليم المختلفة والجماعات المختلفة من الناس ليس سوى ظاهرة طبيعية فى عملية التنمية. وبغية اجتناب النزعة إلى مساواة الجميع والاستقطاب على حد سواء، يجب أن يظل هذا التفاوت عند مستوى مناسب، بحيث لا يكون كبيرا جدا ولا ضئيلا جدا. وسوف تتخذ الدولة تدابير أخرى من أجل مساعدة الأقاليم والأشخاص الذين لم ينتشلوا بعد من الفقر إلى الازدهار . رابعا، وفى حين أننا نحاول تحسين المستويات المعيشية للناس من خلال التنمية، فإننا يجب أن نحافظ على التقليد الرائع المتمثل فى العمل الشاق. ويتمثل أحد الأهداف الأساسية للحكومة الصينية فى تحقيق حياة أفضل لشعبها، وهو هدف لا يمكن تحقيقه إلا من خلال العمل الشاق والتحلى بروح الإقدام. ولقد تحقق تحسن ملحوظ فى الحياة المادية والثقافية للشعب الصينى منذ تطبيق الإصلاح وسياسة الانفتاح. ولا تملك الصين الآن إلا أن تشجع على تحقيق مستوى مناسب من الاستهلاك، وذلك عوضا عن النزعة الاستهلاكية والترفية الشديدة، بالنظر إلى المستوى المنخفض لإنتاجيتها. وحتى عندما تصبح الصين مزدهرة وقوية فى المستقبل، لا بد من الحفاظ على التقليد الرائع المتمثل فى بناء البلد من خلال العمل الشاق وحسن التدبير وهذا هو الطريق الوحيد لضمان حيوية بلدنا وأمتنا، وقدرتها على الإبداع، وتقدمها المستمر .

ا.ا خامسا : أن نواصل السياسة الخارجية المستقلة الرامية إلى تحقيق السلم. الواقع أن الشعب الصينى يحب السلام ويتوق إلى تحقيقه. ولا يستلزم برنامج الإصلاح والتنمية فى الصين توفير بيئة محلية مستقرة فقط بل أيضا بيئة دولية سلمية ومستقرة. وتعتبر الصين عنصرا مهما وقوة راسخة من أجل تحقيق السلم والاستقرار على الصعيد العالمى. وسوف تمثل الصين، عندما تصبح دولة متقدمة النمو، عنصرا أكثر قوة من أجل تحقيق السلم العالمى. والواقع، أن ما يسمى بـ «التهديد الصينى» لا أساس له إطلاقا. إذ أن الصين تؤيد دائما تسوية النزاعات الدولية بالوسائل السلمية، وليس من خلال استخدام القوة أو التهديد باستعمالها. وتعارض الصين سياسة الهيمنة وسياسات القوة فى أى صورة من صورها. ولا تسعى الصين إلى الهيمنة فى الوقت الحاضر ولن تفعل ذلك مستقبلا، بغض النظر عن مدى تقدمها. وهى مستعدة لإقامة أو تطوير علاقات مودة وتعاون مع جميع البلدان فى العالم

على أساس المبادىء الخمسة للتعايش السلمى، وأن تكثف تعاونها وتبادلاتها معها فى المجالات الاقتصادية، والعلمية، والتكنولوجية، والثقافية، والتعليمية والرعاية الصحية، والرياضية، وغير ذلك من المجالات، على أساس من المساواة والمنفعة المشتركة. وتحترم الصين استقلال البلدان الأخرى وسيادتها بنفس القدر الذى تعتز به باستقلالها وسيادتها. وهى تعارض بحزم التدخل الخارجي فى شؤونها الداخلية، وهى بالمثل ليس فى نيتها مطلقا التدخل فى الشؤون الداخلية للبلدان الأخرى. وهى مستعدة لأن تعمل جنبا إلى جنب مع دول العالم الأخرى من أجل قيام نظام سياسى واقتصادى دولى جديد يتسم بالعدالة والإنصاف، وقرن جديد من الزمان تنعم فيه البشرية بالسلم وتتحقق فيه التنمية والازدهار.

□

سيرة ذاتية

جيانغ تسه مين

ولد فى أغسطس عام ١٩٢٦ فى مدينة يانجزهو، مقاطعة جيانجو. وقد بدأ الاشتراك فى الحركة الطلابية التى تزعمتها المنظمات الحزبية السرية فى عام ١٩٤٣، وانضم إلى الحزب الشيوعى الصينى فى أبريل ١٩٤٦. وفى عام ١٩٤٧، تخرج فى قسم الهندسة الكهربائية بجامعة جياوتونج فى شنغهاى. وبعد تحرير شنغهاى، عمل على التوالى مهندسا مساعدا، ورئيس قسم ومديرا لمحطة للطاقة، وأمينا للحزب فى مصنع، ونائبا أول لمدير مصنع «شنغهاى يمين رقم ١» للمواد الغذائية، ونائبا أول لمدير مصنع شنغهاى للصابون، ورئيس قسم الآلات الكهربائية فى مصنع شنغهاى رقم ٢، وصمم المكتب الفرعى للوزارة الأولى لصناعة بناء الآلات.

وفى عام ١٩٥٥، سافر إلى الاتحاد السوفيتى حيث عمل متدربا فى مصنع ستالين للسيارات فى موسكو. وبعد عودته إلى الصين فى عام ١٩٥٦، عمل نائبا لرئيس شعبة الطاقة الكهربية، ونائبا لرئيس مهندسى الطاقة الكهربية، ومديرا لمحطة الطاقة الكهربية بمصنع السيارات «تشانجشون رقم ١». وبعد عام ١٩٦٢ ، عمل نائبا لمدير معهد شنغهاى لبحوث الأجهزة الكهربية التابع للوزارة الأولى لصناعة بناء الآلات؛ ومديرا وأمينا للحزب بالنيابة لمعهد وهان لبحوث الآلات التقنية ـ الحرارية التابع للوزارة؛ ونائبا للمدير، ومديرا لمكتب الشؤون الخارجية التابع للوزارة الأولى لصناعة بناء الآلات. وبعد عام ١٩٨٠، عمل نائبا للرئيس وأمينا عاما للجنة الحكومية المعنية بإدارة الواردات والصادرات، واللجنة الحكومية

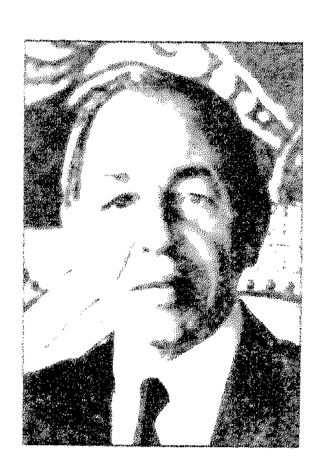
المعنية بإدارة الاستثمار الأجنبى، وعضوا فى جماعات الحزب القيادية المنبثقة عن هاتين اللجنتين. وبعد عام ١٩٨٢، عمل نائبا أول للوزير فى وزارة صناعة الإلكترونيات، ونائبا لأمين جماعة الحزب القيادية المنبثقة عن هذه الوزارة، وفيما بعد وزيرا وأمينا لمجموعة الحزب القيادية.

وبعد عام ١٩٨٥، شغل منصب عمدة شنغهاى، وعمل نائبا للأمين ثم أمينا للجنة الحزب فى بلدية شنغهاى. وقد انتخب عضوا فى اللجنة المركزية للحزب الشيوعى الصينى فى دورته القومية الثانية عشرة المعقودة فى سبتمبر ١٩٨٢، وعضوا فى المكتب السياسى فى الدورة العادية الأولى للجنة المركزية الثالثة عشرة المعقودة فى نوفمبر ١٩٨٧. وفى يونيه ١٩٨٩، انتخب عضوا فى اللجنة الدائمة للمكتب السياسى للجنة المركزية للحزب الشيوعى الصينى، وأمينا عاما لها فى الدورة العادية الرابعة للجنة المركزية الثالثة عشرة. وفى نوفمبر ١٩٨٩، انتخب رئيسا للجنة العسكرية التابعة للجنة المركزية للحزب الشيوعى الصينى فى الدورة العادية الخامسة للجنة المركزية الثالثة عشرة. وفى أكتوبر ١٩٩٢، انتخب عضوا فى اللجنة الدائمة للمكتب السياسى، وأمينا عاما لها، ورئيسا للجنة العسكرية التابعة للجنة المركزية فى الدورة العادية الأولى للجنة المركزية الرابعة عشرة للحزب الشيوعى الصينى. وعمل نائبا للمؤتمر الشعبى القومى السابع. وفى مارس ١٩٩٠، انتخب رئيسا للجنة العسكرية المركزية لجمهورية الصين الشعبية فى الدورة الثالثة للمؤتمر الشعبى القومى السابع.

وفى مارس ١٩٩٣، انتخب رئيسا لجمهورية الصين الشعبية، ورئيسا للجنة العسكرية المركزية لجمهورية الصين الشعبية فى الدورة الأولى للمؤتمر الشعبى القومى الثامن.

□





بعث أمة

الملك الحسن الثانى

كان المغرب ـ وهو بلد يقع عند تقاطع ثلاث قارات، ويعتبر من ناحية ما جزيرة أيضا، فهو محاط من الشمال بالبحر المتوسط ومن الغرب بالمحيط الأطلسى ومن الجنوب بالصحراء الكبرى ـ بمثابة بوتقة صهر من أزمان غابرة . وقد اختلط هنا، على مدار القرون، أكثر الناس والثقافات تباينا، وبخاصة من الجزء الجنوبى من إفريقيا ومن شرقى الجزيرة العربية، ومن شمال أوروبا أيضا.

واليوم، تكمن قدرات المغرب وإمكاناته فى الموقع المكانى للبلاد فى وسط هذا المثلث. إن الجذور الإفريقية، والانتماء إلى الجماعة الثقافية العربية/الإسلامية، والنداء الأوروبى له هى العناصر الثلاثة التى تؤازر قيام توازن صحى.

إن صلات المغرب بإفريقيا لن تضعف أبدا حقيقة. إنها صلات قوية بمثل قوة لحمة الأسرة الواحدة، مثل أشقاء النفس ـ فهى، بمعنى آخر، صلات لا تفسخ وتخلو تماما من المصالح الذاتية.

وفى المجال الاقتصادى، يؤيد المغرب على وجه الخصوص تنمية الموارد البشرية بمقتضى المعاهدات التعاونية الموقعة مع الكثير من الدول الإفريقية. وتضطلع الوكالة المغربية للتعاون ـ وهى الوكالة المختصة بالتعاون الدولى فى المغرب ـ بمسؤولية ذلك.

وقد ناشد صاحب الجلالة الملك، فى مناسبة الاحتفال باختتام مؤتمر الجات الذى عقد

أخيرا فى مدينة مراكش، رؤساء الدول ورؤساء الحكومات أن يضعوا «خطة مارشال» من أجل إفريقيا بغية تخفيف حدة ضنك الشعوب ومعاناتها.

وتقوم صلات المغرب الوثيقة مع «القارة الجغرافية» التى تنتمى إليها على الثقافة العربية/ الإسلامية للبلاد.

ويعتبر الإسلام فى المغرب القوة المحركة للانسجام والتسامح. والإسلام، بوصفه واحدا من الديانات الرئيسية ذات التوجه المستقبلى فى العالم، يحترم الكرامة البشرية ويشكل فى المغرب أساس السياسات التى تؤيد القيم التقليدية، فى حين أنه يظل فى نفس الوقت مفتوحا للتقدم الناجم عن الإبداع البشرى.

وما من شك فى أن صاحب الجلالة الملك الحسن الثانى قد قام بدور مهم فى مفاوضات السلام فى الشرق الأوسط وفى نجاح مسيرة السلام هناك.

ومن هنا فقد دلل المغرب على أن البلاد تقدم مساهمة كبرى فى عملية المصالحة بين أبناء إبراهيم، بدون التقليل من تضامنه مع العالم العربى.

وحتى مع أن الصلات القوية ما بين المملكة المغربية والمشرق العربى لم يصبها الوهن فى أى وقت من الأوقات، فإن المغرب أدرك رغما عن ذلك فى مرحلة مبكرة جدا مدى أهمية العلاقات الرسمية مع الجيران فى الجانب الغربى من العالم.

إن لدى المغرب اقتناعا عميقا وباطنيا بأن الدول الأعضاء فى الاتحاد المغاربى ـ التى ترتبط بعوامل اللغة المشتركة، والدين المشترك، والتاريخ المشترك ـ لا بد أن توطد من مساعيها للاندماج الاقتصادى وتكامل أسواقها، من أجل خلق جماعة اقتصادية تكون كبيرة ومتجانسة بمثل تلك الجماعة التى تضم شركاءنا فى الجانب الآخر من البحر المتوسط، أى الاتحاد الأوروبى.

وفى بيئتنا الاقتصادية الحالية، والتى تتصف بضرورة التكيف مع تنمية أسرع وقعا بشكل متزايد، لا يمكن أن يتبادر إلى الذهن إلا أن المغرب يود أن يمد صلاته الأزلية مع القارة الأوروبية.

إن عدد الاتفاقات والمعاهدات القائمة اليوم بين المغرب وبلدان أوروبا الغربية فى شتى مجالات العلاقات الدولية يقدر بزهاء ألف اتفاق ومعاهدة.

وإذا ما أخذ المرء فى اعتباره أوروبا بأكملها، فإن المغرب كان مرتبطا مع أوروبا على

الدوام بواسطة اتفاقات عديدة منذ معاهدات روما ـ معاهدات نمت محتوياتها بما يتمشى مع توسع الجماعة الأوروبية.

وفى الوقت الحاضر، تنظم العلاقات التجارية والمالية والاجتماعية بين الاتحاد الأوروبى والمملكة المغربية بواسطة معاهدة التعاون الموقعة فى عام ١٩٧٦، والتى نقحت فى عام ١٩٨٨ بمناسبة توسيع الجماعة الاقتصادية الأوروبية ودخول أسبانيا والبرتغال إليها.

بيد أن حتميات التاريخ سرعان ما ستجعل هذا السياق التعاونى عتيقا، وبالتالى فقد عقدت عدة اجتماعات فيما بين الاتحاد الأوروبى والمغرب منذ عام ١٩٩٢ بهدف صياغة اتفاق جديد كلية يستند إلى مبدأ الشراكة والتنمية المشتركة.

وهذا الاتفاق الجديد الذى يكتسب معالم أفضل تشكيلا بدرجة متزايدة يوما بعد يوم، لا بد أن يستند إلى النقاط المحورية الأربع التالية: الحوار السياسى، والتعاون فى المجالات الاقتصادية والتقنية والاجتماعية، والتعاون المعزز على المستوى المالى، علاوة على التوسيع التدريجى لمنطقة التجارة الحرة.

ولهذا الاتجاه جذوره فى التاريخ والجغرافيا، علاوة على الحاجات الاستراتيجية المشتركة؛ وتمليه شتى المصالح التى تجعل من البيت الأوروبى المشترك أهم شريك للمغرب فى كافة مجالات التعاون الدولى.

وحقيقة، فأوروبا ليست أهم شريك تجارى للمغرب فحسب، وإنما تقدم فى الوقت نفسه أكبر إسهام فى تنمية الموارد البشرية، علاوة على المستقبل العلمى والتقنى للمملكة.

وينظر المغرب إلى الدعوة التى وجهت فى أبريل ١٩٩٤ إلى تلك البلدان التى كانت تتعاون معا على مدى نصف قرن فى إطار اتفاق الجات لزيارة مراكش من أجل توقيع البيان الختامى لجولة أوروجواى والإعلان عن قيام منظمة التجارة العالمية، على أنها دليل على الثقة المولاة له؟ .. كتعبير عن الثقة فى عولمة الاقتصاد العالمى، الذى يجرى العمل على إدماج شركاء فى مراحل مختلفة تماما من التنمية فيه أيضا.

كما أن تأسيس منظمة التجارة العالمية يؤذن بعصر جديد لا بد فيه من القضاء على الخصومة ما بين البلدان الصناعية والنامية.

وفى الحقيقة، شرع الكثير من البلدان النامية بالفعل، فى غضون سعيها إلى الاندماج فى النظام الاقتصادى العالمى، إلى إعادة هيكلة اقتصادها بقدر كبير من الحماسة.

ومن بين هذه البلدان المغرب. ففيما بين عامى ١٩٨٣ و ١٩٩٣، امتثل المغرب لسياسة التكيف الهيكلى التى تدعو أيضا إلى تنفيذ خطة لتثبيت النفقات العامة. وقد أفضى ذلك إلى عجز مالى فى القطاع الاجتماعى يتوجب العمل على معادلته فى الوقت الحالى.

وبالتوازى مع ذلك، ساهم عقد التثبيت ـ من حسن الحظ ـ فى إعادة هيكلة عامة لاقتصاد بلادنا، مما سمح فى نفس الوقت بتنفيذ برنامج للإصلاح من أجل مواءمة الاقتصاد مع النظام الاقتصادى العالمى الجديد.

وكان من بين نتائج هذه الإصلاحات سياسة للتجارة تمتثل تماما للمبادئ الرئيسية لاتفاق الجات واتفاقية منظمة التجارة العالمية. والركائز الرئيسية لتلك السياسات هى:

- إلغاء قيود الاستيراد والتصدير،
- والتخفيض التدريجى للرسوم الجمركية،
- وإلغاء احتكارات التصدير وضرائب التصدير،
- اتباع سياسة أكثر واقعية للصرف الأجنبى،
- اتباع إجراءات مبسطة لتصريف التجارة الدولية.

وقد استندت هذه الإصلاحات إلى تدابير ضريبية ومالية علاوة على حوافز للاستثمار ـ على الصعيدين الوطنى والدولى على حد سواء.

والتدابير التالية معروضة بإيجاز على سبيل المثال:

- التخفيض التدريجى لضرائب الدخل على الشركات من ٤٨ فى المائة إلى ٣٥ فى المائة حتى عام ١٩٩٥،
- وتخفيض معدلات ضريبة القيمة المضافة المفروضة على الفوائد المصرفية،
- وتخفيض ضرائب الاستيراد، أو الإعفاء منها، فى حالة السلع اللازمة للاستثمار فى المصانع (المعدل الاسترشادى يبلغ ١٥ فى المائة فى هذه الحالة)،
- وتخفيض الضرائب على الدخل المكتسب من الأوراق المالية،
- وخفض شرائح ضرائب الدخل العليا (من ٦٠ فى المائة إلى ٤١,٥ فى المائة).

وبالإضافة إلى هذه التدابير المالية، اتخذت الحكومة أيضا احتياطات أخرى، من بينها:

- تخفيف مستفيض للقيود المفروضة على النقد الأجنبى، مما أسفر عن تحرير كامل لدوران رأس المال التجارى،

- إصلاح الأسواق المالية، بما فى ذلك إصلاح النظام المصرفى، وإعادة تنظيم سوق المال، علاوة على تأسيس شركات للسمسرة فى الأوراق المالية،
- تشريعات مبسطة لخلق حوافز استثمارية،
- إنشاء منطقة مالية، علاوة على مناطق حرة للتصدير، خارج الحدود الإقليمية بواسطة تشريع متناسب.

وبالتوازى مع ذلك، تم إدخال العمل فى ١٩٩٣ بخطة للخصخصة من أجل ما يزيد على ١٠٠ منشأة مملوكة للدولة فى فروع شتى: الصناعة (مصانع سكر، وصناعات للسيارات والنسيج)، والمناجم، والمصارف، وشركات التأمين، والفنادق، وشركات النقل، إلى آخره.

وفى نهاية يونية ١٩٩٥، كان قد تم بنجاح تنفيذ ٣٦ تدبيرا للخصخصة من بين ١١٢ تدبيرا معتزما لهذا الغرض. واشترك المستثمرون الأجانب فى هذا بحصة تبلغ ٣٥ فى المائة من حجم إجمالى يبلغ ٧,٢ مليار درهم.

وقد كان التوازن الاقتصادى للفترة من ١٩٨٣ حتى ١٩٩٣ مرضيا جدا بشكل عام. واستنادا إلى أحدث الأرقام، فإن الناتج المحلى الإجمالى ازداد بمقدار ٢,٧ مرة.

وبالتوازى مع ذلك، نما الهيكل الاقتصادى العام لما فيه صالح القطاع الثانوى بالأساس. وبناء عليه، يستمد ٣٣ فى المائة من الناتج المحلى الإجمالى فى الوقت الحالى من القطاع الثانوى، فى حين انخفضت الحصة المولدة من القطاع الأولى إلى أقل من ١٨ فى المائة.

وفيما يتعلق بالنمو، تسترعى الانتباه الأرقام التالية: حدث نمو فى الناتج المحلى الإجمالى يبلغ ٤ فى المائة فى المتوسط ، وكانت الاستثمارات مستقرة عند نسبة ٢٢ فى المائة، وأمكن خفض التضخم، الذى كان يزيد على ١٠ فى المائة، إلى حوالى ٥ فى المائة. وعلاوة على ذلك، نمت الحصة التى يسهم بها الإنتاج الصناعى فى الناتج المحلى الإجمالى بنسبة مبهرة تبلغ ٣٢ فى المائة.

وإذا ما ألقينا نظرة على الأمور المالية، فإننا نلاحظ انخفاضا فى عجز الموازنة من ١٥ فى المائة من الناتج المحلى الإجمالى إلى ٢,٥ فى المائة منه. وقد أمكن تغطية الواردات فى عام ١٩٩٣ لأكثر من سبعة أشهر من احتياطى النقد الأجنبى، مما يبين تقدما كبيرا بالمقارنة مع ما كان يحدث فى عام ١٩٨٣ من تغطية ٢٦ يوما فقط . بيد أنه لا يزال يتعين علينا أن نغالب عبء الدين الأجنبى الثقيل، وهو الأمر الذى يحد إلى حد كبير بطبيعة الحال من قدراتنا الاستثمارية.

وحتى على الرغم من أن الحصة التى تسهم بها التجارة الخارجية فى الناتج المحلى الإجمالى قد أظهرت خلال فترة السنوات العشر المشار إليها انخفاضا طفيفا من ٤١ فى المائة إلى ٣٩ فى المائة، فإن حجم التجارة الخارجية فى المغرب لا يزال أفضل بشكل ملحوظ منه فى الكثير من البلدان المرشحة الأخرى.

وفيما يتعلق بأنشطتنا التصديرية العمومية، فقد ازدادت مبيعات منتجاتنا النهائية من ٣٩ فى المائة فى عام ١٩٨٣ إلى ٦٥ فى المائة فى عام ١٩٩٣، وهو مؤشر واضح على حيوية القطاع الصناعى فى بلادنا.

ويثير هذا الاتجاه الأمل فى أننا نستطيع إنجاز هدفينا الرئيسيين الراسخين فى سياسة التجارة الخارجية، ألا وهما: تخفيض العجز فى الميزان التجارى وفى ميزان المدفوعات، علاوة على تحقيق تنويع أكبر فى أسواق المبيعات الدولية.

ويعتبر هذان الهدفان حجرى الأساس فى نظام سيمنح بلادنا سبيلا للوصول إلى السوق العالمية الجديدة وترسيخ أقدامها فيها كشريك دائم.

وقامت الحكومة المغربية، فى ضوء هذه الخلفية، بإدخال العمل بعدد من التدابير التى تعمل كحوافز للاستثمارات الخاصة، علاوة على تحسين أحوال المنشآت.

وتمر هذه التدابير فى الوقت الحاضر بمرحلة التوحيد. وبالتالى، سيتم إصدار سلسلة من الإجراءات والوسائل المعاونة الجديدة لتعزيز القدرة التنافسية لبيوت الأعمال المغربية ابتغاء مساندة ما تبذله من جهود لتنويع منتجاتها وأسواقها.

وحتى على الرغم من أنه يتوجب قصر محاولات تنويع الأسواق على الدول المغاربية فى المقام الأول (باعتبارها السوق الطبيعية والعامل الذى لا غنى عنه للتكامل الإقليمى)، فإنه لا بد من تكرار القول فى هذه المرحلة رغما عن ذلك بأن المحافظة على العلاقات مع الشريك التقليدى ـ الاتحاد الأوروبى ـ ستظل على الدوام هدفا مشروعا للمغرب فى المستقبل.

ووضعا لهذا الهدف نصب الأعين، وكنتيجة طبيعية لهذا المنطق، فإننا سنركز بشكل متزايد على تحقيق تبادل متوازن للسلع مع شتى البلدان الأوروبية.

ومن ثم، واستنادا إلى الاعتبارات النظرية، فضلا عن الاعتبارات العملية، فإنه من غير المرضى، لأسباب تتعلق بالتوازن وقدرة الأداء، أن تحتل ألمانيا، على سبيل المثال ـ وهى البلد الذى تبلغ حصته فى التجارة العالمية زهاء ١٢ فى المائة ـ المرتبة الخامسة فحسب

بين الشركاء التجاريين للمغرب، وأن زهاء ٣٠ شركة ألمانية فحسب هى التى تستثمر فى المغرب !

إن المغرب لديه ثقة فى التدابير التى اتخذت فى الوقت المضبوط بالفعل لتحسين الأداء الاقتصادى للبلاد.

وستواصل الحكومة المغربية محاولاتها بلا هوادة فى هذا الاتجاه، وستشجع فعاليات الاقتصاد المغربى على زيادة تقديم عروض لشركائهم فى ألمانيا. والمطلب المستهدف فى نهاية الأمر هنا هو اتفاق مكثف مشترك بشأن الإمكانات الكامنة فى البيئة الاقتصادية الجديدة.

إننا نأمل فى أنه مع حلول الوقت الذى يعقد فيه المعرض العالمى المقبل فى هانوفر فى عام ٢٠٠٠ تحت شعار «الإنسان، والطبيعة، والتكنولوجيا»، أن تكون المملكة المغربية والاتحاد الأوروبى وألمانيا قد اتخذت بالفعل جميع الخطوات الضرورية صوب النجاح، وأن يقدم الجناح المغربى فى معرض «إكسبو ٢٠٠٠» مساهمة فعالة، فى جو من السلام والانسجام، فى مناقشة وحل المشاكل التى تواجه بلدان هذه الأرض عشية الألفية الجديدة.

□

سيرة ذاتية
الملك الحسن الثانى

إن صاحب الجلالة الملك الحسن الثانى، ملك المغرب، سليل الأسرة العلوية التى جاءت من شبه الجزيرة العربية فى منتصف القرن الثالث عشر واستقرت فى سيجلماسا فى الصحراء المغربية. وقد انحدر أجداد الأسرة عن النبى محمد (عليه الصلاة والسلام) مباشرة من نسل ابنته فاطمة الزهراء.

وجلالته هو الملك الحادى والعشرون فى الأسرة العلوية الحاكمة التى بدأ حكمها فى منتصف القرن السابع عشر.

وقد ولد الملك الحسن الثانى فى الرباط فى أول صفر عام ١٣٤٨ هجرية (٩ يوليه ١٩٢٩) بينما كان أبوه المعظم، الملك محمد الخامس الراحل، فى فرنسا فى زيارة رسمية. وقد شمل هذا الملك العظيم برعايته تعليم ابنه وتدريبه، وأشرف عليهما فى مراحلهما المختلفة.

وفى عام ١٩٣٤، التحق بالمدرسة القرآنية التى أنشأها والده فى القصر الملكى، حيث تعلم قراءة القرآن وتلاوته وتلقى دروسا فى القواعد الأساسية لمبادئ الإسلام.

ومن عام ١٩٣٦ فصاعدا، التحق بالمدرسة الابتدائية وحصل على شهادة التخرج منها فى عام ١٩٤١.

وفيما بعد ذلك، بدأ دراسته الثانوية فى مدرسة عليا أنشأها الملك محمد الخامس خصيصا من أجله بالقرب من القصر. وقد تم استقدام أساتذة أجانب، فضلا عن المغاربة، لتعليمه. واختير تلاميذ صغار آخرون، من بين أمهر التلاميذ فى البلاد، والذين جاءوا من مختلف المدن والخلفيات الاجتماعية، لمتابعة هذا المسار التعليمى معه.

ولم يؤخذ فى الاعتبار عند اختيارهم لذلك سوى قدراتهم على العمل وشمائلهم الأخلاقية فحسب.

وبهذه الطريقة، تابع الأمير الشاب مسيرة تعليم لامعة، توجت فى عام ١٩٤٨ بمنحه شهادة البكالوريا.

وخلال مسيرة تعليمه الثانوى، قام والده المعظم بإعداده للتعامل مع المسائل السياسية، وتقاليد الملك ومبادئ السلطة، فى الوقت الذى ظل يعامله فيه بحزم، مقتنعا بأن مثل هذا التعليم مفيد له فى المستقبل.

ومن بين أبرز الأحداث التى شارك فيها خلال هذه الفترة، بينما كان لا يزال فى شرخ شبابه، حفل عشاء أقامه الرئيس روزفلت على شرف صاحب الجلالة الملك محمد الخامس. وقد أقيم الحفل فى فيلا فى منطقة أنفا بمدينة الدار البيضاء فى الثانى والعشرين من يناير ١٩٤٣.

وينبغى للمرء أيضا أن يحيط علما بمشاركته فى الاحتفالات التى أقيمت بعد تقديم بيان الاستقلال فى يناير ١٩٤٤، علاوة على الرحلة التى قام بها فى عام ١٩٤٧ عندما صاحب والده إلى طنجة، حيث ألقى خطبا كثيرة مفعمة بالجرأة والإخلاص وعبرت عن طموحات الشعب المغربى .

وفى عام ١٩٤٨، قام الأمير مولاى الحسن بتسجيل اسمه فى مركز الدراسات القانونية فى الرباط الذى كان تابعا لكلية الحقوق فى بوردو .

وقد أظهر،فى غضون دراسته الجامعية، مواهبه اللافتة للنظر وأدى امتحاناته بشكل

متقد بالذكاء. وقد حصل على درجة جامعية فى القانون فى عام ١٩٥١، فى الوقت الذى كانت فيه الأزمة المحتدمة ما بين والده والسلطات الفرنسية فى أوجها.

وقد مارس الأمير مولاى الحسن خلال دراسته الثانوية والجامعية الكثير من الرياضات وبرز فيها جميعا؛ فهو يعتبر، على وجه الخصوص، راكب خيل متمرسا، ولاعب كرة قدم قديرا، وسباحا ممتازا، وراميا لافتا للنظر.

وفيما يتعلق بالمسائل السياسية، لديه قدرة ممتازة على تفهم مواضيعها ومعلومات عميقة عنها، وقد أظهر هذه الشمائل فى الوقت الذى كان يدرس فيه العلوم وفروع التعليم الأخرى. وهو يتميز بثقافة هائلة، وذاكرة لا تعرف الخطأ، وقدرة على التعبير عن النفس، ومقدرة كبيرة على الإقناع.

وقد أثمرت مواهبه الطبيعية، علاوة على التدريب الذى تلقاه من والده؛ وهكذا فإنه أصبح منذ مستهل شبابه الذراع اليمنى لوالده فى الكفاح الذى قاده من أجل تحرير المغرب.

ولم يستطع الاستعماريون الذين ضاقت بهم السبل أن يفصلوا هذا الأمير الباسل عن قضيته النبيلة على الرغم من مختلف الطرق التى استخدموها فى ذلك. وعندما اقتنعوا بعجزهم عن فصله عن شعبه، لجأوا إلى طرق عنيفة وحاولوا اغتياله. بل إن ضغوطهم الوقحة وصلت إلى حد المطالبة باغتياله، غير أن وسائل الإعلام قنعت فى النهاية بالمطالبة بنفى والده، علاوة على الأسرة الملكية.

وفى ٢٠ أغسطس ١٩٥٣، نفذت سلطات الحماية تهديداتها ونفت الملك وولى العهد والأسرة بأكملها إلى صقلية؛ ثم نقلوهم بعد ذلك إلى مدغشقر فى يناير ١٩٥٤. وفى غضون منفاه، كان الأمير مولاى الحسن أفضل رفيق لوالده ومستشاره السياسى. وفى وجه انتفاضة الشعب المغربى ومقاومته المسلحة، لم يكن أمام الحكومة الفرنسية خيار آخر سوى إنهاء الأزمة والاستسلام للإرادة الشعبية بالسماح بعودة الملك الشرعى، وولى العهد والأسرة الملكية، والاعتراف باستقلال المغرب. وفى ١٦ نوفمبر ١٩٥٥، تمت العودة المظفرة لصاحب الجلالة الملك محمد الخامس، والحسن الثانى ملك المستقبل.

وفى أبريل ١٩٥٦، قام محمد الخامس بتعيين الحسن الثانى قائدا عاما للقوات المسلحة الملكية.

وفى ٩ يوليه ١٩٥٧ أعلن رسميا وليا للعهد. وقد اضطلع مولاى الحسن بوظائفه بطريقة متقنة وقام بجميع الواجبات التى كلفه والده بها، متغلبا على جميع الصعاب التى أجبره الاستقلال المكتسب حديثا على مواجهتها.

ومن بين أهم الإنجازات التى قام بها كولى للعهد انتصاره على تمرد تافيلات فى عام ١٩٥٦، وتمرد الريف فى عام ١٩٥٨، علاوة على استعادته لمنطقة الطرفية (منطقة صحراوية كانت تدعى حينئذ «المغرب الأسبانى الجنوبى») فى نفس السنة، والتى كانت ترزح تحت الاحتلال الأسبانى. وينبغى للمرء أن يذكر أيضا تعيينه ممثلا لوالده كرئيس للحكومة فى عام ١٩٦٠، علاوة على الدور المهم الذى قام به فى المفاوضات التى دارت مع فرنسا وأسبانيا والولايات المتحدة من أجل تنفيذ جلاء القوات المتمركزة فى المغرب.

وفى أعقاب وفاة والده فى ٢٦ فبراير ١٩٦١، أعلن ملكا للمغرب. وتوج فى الثالث من مارس ١٩٦١ ملكا للمغرب.

وعندئذ بدأ صاحب الجلالة الملك الحسن الثانى فى الاضطلاع بأعمال ذات طابع طويل الأجل، كانت تؤتى ثمارها فى كل مرحلة.

ويتكون العمل المهيب من أربعة أبواب.

١ ـ التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد :

إنشاء تعليم شامل وبناء جامعات جديدة، واستعادة الأراضى التى كانت لا تزال فى حوزة المستعمرين، و«مغربة» قطاعات الخدمات الجديدة، وبناء سدود، وتحديث الزراعة، وتصنيع البلاد.

٢ ـ استكمال السلامة الإقليمية للبلاد والدفاع عن وحدتها:

- قام بدور رئيسى فى بناء الوحدة المغربية بينما كان لا يزال وليا للعهد.
- تحرير المنطقة الشمالية فى عام ١٩٥٦ التى كانت تحتلها أسبانيا، علاوة على منطقة طنجة التى كانت تحت الإدارة الدولية، وإعادة توحيدهما مع الوطن مرة ثانية.
- وفى عام ١٩٥٨ أعيد توحيد منطقة الطرفية مع المغرب.
- وفى عام ١٩٦٩، ويعد كفاح آيت بعمران المجيد ضد الاحتلال الفرنسى، تم تحرير منطقة سيدى إفنى وتمت إعادة توحيدها مع الوطن.
- وفى أكتوبر ١٩٧٥، نظم صاحب الجلالة الملك الحسن الثانى «المسيرة الخضراء» المجيدة التى أتاحت تحرير مقاطعة الساقية الحمراء، علاوة على الجزء الشمالى من «قيد الذهب»، وأعادتهما إلى الوطن.
- وفى سبتمبر ١٩٧٩، طلب سكان «الداخلة» إعادة توحيدهم مع المغرب بعد انسحاب موريتانيا منها. وقد ذهب ممثلهم إلى الرباط لتقديم قسم الولاء لملك المغرب.

- وفى مارس ١٩٨٠، ذهب صاحب الجلالة الملك الحسن الثانى إلى الداخلة ولقى استقبالا مظفرا بوصفه المحرر والموحد.

٣ ـ الدفاع عن حقوق الشعوب التى تكافح من أجل حريتها ووحدتها والدفاع عن مبادئ الإسلام:

- كان صاحب الجلالة الملك الحسن الثانى من بين أوائل رؤساء الدول الذين قدموا تأييدا ماديا ومعنويا لحركات التحرير فى فلسطين، وغينيا بيساو، وأنجولا، وموزامبيق، وزيمبابوى، وناميبيا، وإريتريا.

- كان صاحب الجلالة الملك الحسن الثانى الذراع اليمنى للملك محمد الخامس الراحل فى تنظيم أول مؤتمر للدول الإفريقية الحرة والمستقلة فى الدار البيضاء فى عام ١٩٦١، شاركت فيه الحكومة الجزائرية المؤقتة التى كانت تكافح حينئذ من أجل الاستقلال.

- ترأس صاحب الجلالة الملك الحسن الثانى مؤتمر رؤساء البلدان الإسلامية فى عام ١٩٦٩؛ ولأول مرة فى التاريخ تنشئ البلدان الإسلامية ميثاق تعاون فى كافة المجالات.

- ترأس صاحب الجلالة الملك الحسن الثانى مؤتمر قمة رؤساء دول منظمة الوحدة الإفريقية الذى عقد فى الرباط فى عام ١٩٧٢.

- ترأس صاحب الجلالة الملك الحسن الثانى مؤتمر قمة رؤساء الدول العربية الذى عقد فى الرباط فى عام ١٩٧٤ والذى اعترف فيه بمنظمة التحرير الفلسطينية ممثلا وحيدا للشعب الفلسطينى.

- انتخب صاحب الجلالة الملك الحسن الثانى رئيسا لمؤتمر القمة العربى الثانى عشر الذى عقد فى فاس فى ٦ ـ ٩ سبتمبر ١٩٨٢، وقد أسفر هذا المؤتمر عن إصدار «خطة فاس للسلام العربى».

- انتخب صاحب الجلالة الملك الحسن الثانى رئيسا لمؤتمر قمة منظمة المؤتمر الإسلامى (المؤتمر الرابع) الذى عقد فى الدار البيضاء فى ١٦-١٩ يناير ١٩٨٤، وكان من بين نتائج هذا المؤتمر الناجح الذى اعتمد قرارات ذات أهمية بعيدة المدى للأمة الإسلامية، إصدار «ميثاق الدار البيضاء».

وفيما يتعلق بالدعم المقدم للبلدان الشقيقة التى تحارب من أجل المحافظة على سلامتها الإقليمية ووحدتها، فبوسع المرء أن يشير من ضمنه إلى :

- إرسال فرقة عسكرية من الجيش المغربي إلى الكونغو في عام ١٩٦٠ للدفاع عن السلامة الإقليمية للبلد التي كانت مهددة بانفصال إقليم كاتانجا.
- إرسال الجنود المغاربة إلى مصر وسوريا في عام ١٩٧٣ والذين جللوا أنفسهم بأكاليل المجد ضد الجيش الصهيوني في سيناء ومرتفعات الجولان.
- وفي عام ١٩٧٨، تلقت زائير، التي تهددت مرة ثانية بانفصال مقاطعة شابا، مساعدة من الجيش المغربي الذي شارك بنجاح في المحافظة على سلامتها الإقليمية.
- وفيما يتصل بذلك، قدم صاحب الجلالة الملك الحسن الثاني تأييدا غير مشروط لنيجيريا التي كانت تناضل ضد انفصال بيافرا.

وفرضت نفس مبادئ التضامن الإسلامي والعربي والإفريقي والتضامن مع بلدان عدم الانحياز على صاحب الجلالة الملك الحسن الثاني أن يقدم دعما ماديا ومعنويا لتونس التي سقطت فريسة للقلاقل بعد «انقلاب» قفصة.

٤ - تنظيم المملكة على النموذج الديمقراطي الدستوري:

سمح بتنظيم استفتاء على دستور جديد للشعب المغربي في يونيه ١٩٧٧ بأن ينتخب ممثليه على المستوى الوطني (البرلمان) وعلى المستويين الإقليمي والمحلي (المجالس والمجتمعات المحلية). وهكذا، تبنى صاحب الجلالة الملك الحسن الثاني وشعبه نظاما تعدديا وديمقراطيا.

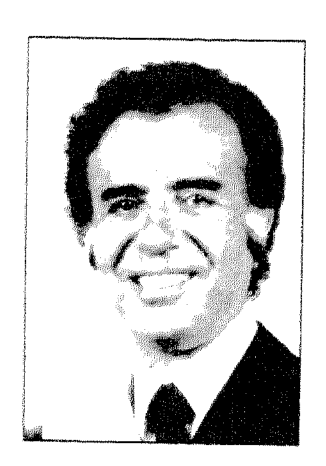
وعلاوة على ذلك، سمحت سياسات اللامركزية الإقليمية لشتى الأقاليم بالعمل على تحسين أحوالها.

وقد انتخب البرلمان الحالي، المكون من ٣٠٦ نواب، على مرحلتين لدورة مدتها ست سنوات. فقد انتخب ٢٠٤ نواب في المرحلة الأولى من خلال التصويت المباشر الذي أجري في كافة أنحاء البلاد في ١٤ سبتمبر ١٩٨٤. وفي المرحلة الثانية، انتخب ١٠٢ نائب في ٢ أكتوبر ١٩٨٤ من خلال التصويت غير المباشر بواسطة مؤتمر للمجالس المحلية ومجالس الغرف المهنية، وكذلك بواسطة ممثلي الأجراء.

وثمة تسعة أحزاب سياسية ممثلة في البرلمان المغربي الحالي منذ هذه الانتخابات.

وأخيرا، وفضلا عن المسؤوليات التي يتحملها صاحب الجلالة الملك الحسن الثاني بوصفه زعيما لهذا البلد، فإنه يعيش حياة هادئة كرب أسرة ويرعى تعليم أولاده الخمسة وتثقيفهم. والملك بكرمه وإيمانه يحب الخير ويهبه لمن حوله.

□



رسالة رئيس

كارلوس ساؤول منعم

لقد كانت التغييرات الكبرى التي قمنا بتنفيذها - نحن الأرجنتينيين - في شهر يولية ١٩٨٩ بعيدة الأثر ولا سبيل إلى نقضها. ففي ذلك الوقت، تولينا زمام الحكم في فترة كانت البلاد تشهد فيها واحدة من كبرى الأزمات في تاريخها - سنوات من المجابهات والانقسامات السياسية المستمرة، وأزمة اجتماعية طاحنة كانت قد وصلت إلى ذروتها، وكانت قد تفجرت نتيجة لسلسلة متلاحقة من التضخم الجامح. وكنا قد وصلنا إلى مرحلة أصبح فيها وجودنا ذاته معرضا للخطر. وكان هذا البلد، الذي احتل خلال بضعة عقود، مكانه اللائق به بين البلدان الواعدة، يعاني من انهيار لحق به، وكان العالم يشهد في ذهول وفزع كيف كنا نسجل أرقاما قياسية سلبية من سنة إلى أخرى.

وهكذا، كان هذا هو ما حدث في المجال الاقتصادي حيث نقص الاستثمار والنمو من جراء التضخم، والذي بلغ في عام ١٩٨٩ نسبة سنوية قدرها ٥٠٠٠ في المائة، ومن جراء سياسة اقتصادية كانت تعمل، بواسطة آليات تحكّم ملتوية، على حماية المزايا والمنافع التي تتمتع بها قلة من المجموعات الصغيرة. لقد أصبحت الدولة مفلسة، ولم يعُد هناك أحد تقريبا يدفع الضرائب، ولم تكن هناك قروض من الناحية العملية، ولم تكن الاحتياطيات من العملات الأجنبية تتجاوز ٢٠٠ مليون دولار، وكانت الأجهزة الإدارية تعمل دون ميزانية، وكنتيجة منطقية لذلك، أصبحت المجالات الحيوية من قبيل القضاء، والأمن، والتعليم، والصحة في حالة بلغت حدا من التدهور السريع.

ولم أكن أريد أن أكون رئيسا لخيبة رجاء جديدة، غير أننا كيما نتصدى لهذه الحالة، كان لابد لنا من مواجهة الواقع. ولذلك، فقد أعلنت صراحة أنه يتعيّن علينا أن نطبق معادلة تتكون من ثلاثة عناصر: العمل، والعمل، والمزيد من العمل. ولقد تدعم إلى حد كبير اعتقادى بأنه يتعين معالجة المهام المُغْفلة فورا بعد أن قمت بجولة فى أنحاء البلاد أثناء الحملة الانتخابية. وفى كل ركن من أركان بلدنا، ومع كل مصافحة جمعتنى مع مواطن أرجنتينى، شعرت بأن الأمل فى أن يكون بوسعنا أن نبنى معا بلدا جديرا بالحياة، لايزال أملا عزيزا فى نفوس الملايين من مواطنينا.

وبدون إبطاء، تقدمنا بتشريعين أساسيين لاعتمادهما من الكونجرس، يعلنان حالة الطوارىء الاقتصادية، ويضعان موضع التنفيذ الإجراءات الخاصة بإصلاح الدولة. وكان هذان التشريعان هما الوسيلتين الأوليين اللتين قمنا بطرحهما للمضى فى العمل: تفكيك الشبكة العملاقة من المشاريع الحكومية العاجزة وأجهزة التحكّم التى كانت مصدرا للفساد ومعوقا فى الوقت نفسه للمبادرات الخاصة. وقد لجأ منظمو المشاريع المحلية والأجنبية إلى استثمار رؤوس أموالهم، لأنهم كانوا يؤمنون ببرنامجنا، واليوم، أصبحت مشروعات الاتصالات السلكية واللاسلكية، وإمدادات الطاقة، والنقل والمواصلات، فضلا عن المشروعات الصناعية العديدة، التى كانت توجّه لسنوات طويلة لخدمة مصالح البيروقراطيين الذين كانوا يتولون السلطة، توفر سلعا وخدمات على أعلى مستوى من الجودة. ولقد أحلوا تكنولوجيات حديثة محل أخرى قديمة، وهم يحققون أرباحا دون أن يكلفوا دافع الضرائب شيئا. وفى الوقت ذاته، تم تخفيض عدد موظفى الدولة من زهاء مليون موظف إلى ثلاثة آلاف موظف فقط.

وقد أكمل القانون الخاص بقابلية العملة للتحويل هذه العملية. فلم تعد الحكومة قادرة على أن تطرح للتداول أموالا من أجل تغطية ما تعانيه من عجز، وذلك ما لم يدبر البنك المركزى احتياطيات العملات الأجنبية المطلوبة من أجل تغطية كل بيزو يتم تداوله. ومنذ عام ١٩٩١، أصبحت ميزانية الدولة إيجابية وانخفضت حالات التهرب الضريبى بصورة ملحوظة. وأصبح سعر الصرف ثابتا بموجب قرار صادر عن الكونجرس، ولم يعد هناك التجاء إلى الوسيلة البسيطة والسريعة الزوال المتمثلة فى تخفيض قيمة العملة بغية حماية الشركات غير المنتجة على حساب تناقص أجور الناس ورواتبهم.

وعن طريق تخفيض الرسوم الجمركية تخفيضا جذريا وإلغاء الضرائب الباعثة على التشويه، أصبح بوسعنا أن نفتح اقتصادنا للتجارة الدولية والاستثمارات الدولية. ويمثل

إنشاء اتحاد الجمارك «ميركوسور» مع البرازيل وباراجواى وأوروجواى، السبيل الذى شرعنا فى اجتيازه من أجل تحقيق اندماجنا بدرجة أكبر فى الاقتصاد العالمى. وقد اتسعت آفاق شركاتنا: فقد أصبح لها وصول ميسر فى الوقت الحاضر إلى سوق تضم ٢٠٠ مليون مستهلك، ومعدل إنتاج سنوى قدره ٧٥٠ مليون دولار. وسوف تتسع هذه الآفاق بدرجة أكبر مستقبلا، نظرا إلى أن بعض البلدان الشقيقة ترغب فى الانضمام إلى هذه الاتفاقية الإقليمية. وفى هذه السنة، سوف يضع اتحاد «ميركوسور» الجمركى إطار المفاوضات مع الاتحاد الأوروبى، وهى أول مفاوضات تدور بين اثنتين من الروابط الاقتصادية فوق الوطنية. وفى الوقت ذاته، سوف تتناول هذه المفاوضات الهدف الذى كان قد تم تحديده أثناء انعقاد موتمر القمة لرؤساء الأمريكتين فى ميامى، والمتمثل فى إنشاء منطقة تجارة حرة، فى السنوات الأولى من العقد التالى، تمتد من آلاسكا إلى تييرا دل فويجو.

ولقد أصبح من المستطاع الآن معاينة النتائج الاقتصادية والاجتماعية. ففى عام ١٩٩٤، بلغ الارتفاع الذى طرأ على أسعار السلع الاستهلاكية أقل من ٤ فى المائة سنويا؛ ومنذ عام ١٩٩١، تحقق لدينا معدل نمو اقتصادى سنوى قدره ٧ فى المائة، وهو أعلى معدل نمو بين البلدان الغربية. وقد حدث انخفاض كبير فى عدد الأسر الأرجنتينية التى تعيش تحت وطأة الفقر، وزاد الإنفاق الاجتماعى الحكومى بنسبة ٢١ فى المائة عن الرقم المتوسط للسنوات ١٩٨٠ إلى ١٩٨٨.

واستنادا إلى هذه الأسس الجديدة، التى وضعت حدا نهائيا لحالة الفوضى الدائمة، أصبح بمقدورنا ـ نحن الأرجنتينيين ـ أن ندعم تعايشنا الديمقراطى؛ والآن، بعد أن تحررنا من الخلافات الحزبية، بات بوسعنا التعاون فى القضايا الرئيسية، والتى ستمهد قطعا طريق الارتقاء والازدهار الذى وضعنا أقدامنا عليه مرة أخرى. ولقد كانت أهم النتائج الإيجابية التى تمخض عنها تجديد الحوار السياسى هى التوصل إلى اتفاق بين الحزبين، اللذين تشعر غالبية الأرجنتينيين بأنهما يمثلانهم، والذى يسمح بإجراء إصلاح دستورى. وفى الوقت الحاضر، أصبحت مؤسساتنا حديثة، وقادرة على أن تتناول بدرجة أكبر من النجاح أشد التحديات تعقدا التى تواجهنا مع انتهاء هذا القرن.

ولقد كان من شأن كل هذه التغيرات، أن أصبحت الأرجنتين تتبوأ مركزا جديدا على المسرح الدولى. واليوم، أصبحنا نحظى بتقدير ملحوظ فى جميع المنتديات، ويحظى بلدنا فى الوقت الحاضر بالثقة والمصداقية، لأننا نمثل بكل العزم قيم الديمقراطية الأساسية واحترام حقوق الإنسان. ولقد كانت قواتنا المسلحة موجودة فى حرب الخليج، وهى تشترك

فى مهام السلم التى تضطلع بها الأمم المتحدة، بينما نختار المفاوضات الدبلوماسية باعتبارها الوسيلة الوحيدة لمناقشة مطالبنا.

ولعل إعادة انتخابنا فى ١٤ مايو ١٩٩٥، بأغلبية ٥١ فى المائة من الأصوات، أى بنتيجة أفضل من تلك التى تحققت فى انتخابات ١٩٨٩، إنما تشهد على توافق الآراء الواسع من جانب الشعب الأرجنتينى وإيمانه بسياستنا.

ولاريب أن هناك الكثير الذى يتعين إنجازه، غير أننا أصبحنا الآن ـ نحن الأرجنتينيين ـ فى موقف أفضل يتيح لنا التغلب على المصاعب القائمة؛ لأننا، فوق كل شيء، لدينا ثقة بأنفسنا، وفى ثمار جهودنا، وفى قدرتنا على الإبداع. ولم نعد بعد الآن البلد الذى يوصف بأنه «غير مؤهل»، واليوم ندرك أن مساعينا سوف تسهم يوما بعد يوم فى قيام وطن تسوده درجة أكبر من العدالة ويتمتع بقدر أعظم من التضامن.

□

سيرة ذاتية

كارلوس ساؤول منعم

ولد دكتور كارلوس ساؤول منعم فى ٢ يولية ١٩٣٠ فى آنيلاكو، وهى قرية فى محافظة لاريوخا. وهو ابن ساؤول منعم ومهيبة عقيل، وهما زوجان سوريان مهاجران.

وبعد أن أتم دراسته الابتدائية والثانوية فى مسقط رأسه، سافر إلى كوردوبا، وهى محافظة تقع فى وسط الأرجنتين، حيث أتم .راسته فى كلية الحقوق فى الجامعة الحكومية.

وفى ٢٧ يولية ١٩٥٥، حصل على درجة الدكتوراه فى القانون فى هذه المحافظة، وبعد ذلك مباشرة عاد إلى وطنه.

وفى ١٩٥٨، رشح دكتور منعم نفسه عن الحى الذى يقيم فيه «كاستروباروس» للفوز بمقعد البرلمان عن محافظته لاريوخا.

والرئيس الأرجنتينى شخص له معتقداته الواضحة، وصاحب تاريخ بارز للعمل بالسياسة كان قد بدأ عندما أكمل دراساته فى عام ١٩٥٥.

وأثناء هذه السنة، كان أول عمل مهنى له هو الدفاع عن الأسرى السياسيين بعد قيام الانقلاب العسكرى الذى أطاح بالحكومة الدستورية للجنرال بيرون، مؤسس الحركة التى كان منعم يؤيدها فى مطلع شبابه.

وفى عام ١٩٧٢، عاد مؤسس «حزب العدالة» إلى الأرجنتين، ورشح دكتور منعم نفسه لمنصب المحافظ فى مسقط رأسه لاريوخا. وفى ١١ مارس ١٩٧٣، انتخب بأغلبية ٦٧ فى المائة من الأصوات، وأثناء ولايته، قام بصياغة تطور سياسى مهم فى هذه المحافظة التى كانت مُغْفلة تقريبا من قبل الحكومات.

وفى غضون ممارسته لمهام منصبه فى السنوات الصعبة من الدكتاتورية العسكرية، والتى أمضاها تحت التحفظ دون مبرر قانونى، لم تكتمل فقط السمات السياسية لدكتور منعم، بل صفاته الإنسانية على وجه الخصوص.

وفى ٣٠ أكتوبر ١٩٨٣، أهَّله شعب لاريوخا مرة أخرى، بأغلبية ٥٤ فى المائة من الأصوات، لتولّى رئاسة حكومة هذه المحافظة. وفى عام ١٩٨٧، استطاع أن يكرر هذا الانتصار، وكان هذه المرة بأغلبية ٦٣ فى المائة من الأصوات.

وإضافة إلى الوظائف الدولية المهمة الأخرى، تولى دكتور منعم منصب نائب رئيس مؤتمر الأحزاب الشعبية فى أمريكا اللاتينية.

وهو مؤلف لعدد من الكتب «الأرجنتين الآن، أو لن تكون أبدا»، و«الأرجنتين فى عام ٢٠٠٠»؛ وبالتعاون مع دكتور إدواردو دوهالدى، نائب رئيس جمهورية الأرجنتين السابق، وضع كتاب «الثورة الإنتاجية». كما اشترك مع دكتور روبرتو درومى، وزير الخدمات الحكومية السابق، فى إصدار كتاب «تحوّل الدولة والتحوّل الوطنى».

لقد كان الشعب الأرجنتينى على اقتناع برسالته، وفى مايو ١٩٨٩، حمّله مسؤولية حكم البلاد، انطلاقا من تسليمه بأن اقتراحاته هى التى تحدد الطريق إلى إعادة بناء الأرجنتين.

ومنذ البداية، أقام منعم سياسته على أساس ثلاثة مبادىء أولية : المصالحة الوطنية، وإعادة تنظيم الدولة، والاستقرار الاقتصادى باعتباره حجر الأساس للنمو ولإدراج الأرجنتين فى العالم الأول، فضلا عن تكامل دول أمريكا.

وفى مجال السياسات الخارجية، أقام منعم علاقات طيبة مع العالم الأول، وحقق تعاونا مثمرا مع رئيس الولايات المتحدة الأمريكية.

وتلقاء هذه الخلفية، وفى إطار عودة الأرجنتين إلى مجتمع الدول، أرسلت حكومته برضاء الكونجرس وموافقته، سفينتين حربيتين إلى منطقة الخليج، بُغية دعم الحصار

البحرى الذى فرضته الأمم المتحدة. وفى الوقت الحاضر، توجد الأرجنتين فى البوسنة بفرقة كبيرة من أصحاب الخوذات الزرقاء.

ويعتقد الرئيس منعم أن العالم يجنح إلى نظام للترابط والصلات المتبادلة، ويواصل مطالبته بتحقيق التكامل الإقليمى. وهكذا، فقد تعززت العلاقات السياسية والاقتصادية مع بلدان أمريكا اللاتينية، من قبيل البرازيل وأوروجواى وباراجواى. وقد وقعت هذه البلدان مع جمهورية الأرجنتين اتفاقا من أجل إقامة سوق مشتركة فى أمريكا الجنوبية (ميركوسور) - على غرار الاتحاد الاقتصادى الأوروبى - أصبحت نافذة المفعول فى مطلع عام ١٩٩٥.

ويدون الارتباط بأى عقيدة كانت، طبّق الرئيس منعم برنامجا متشددا لإعادة الهيكلة الاقتصادية، بغية إعطاء أبعاد جديدة للدولة، من قبيل ترشيد الإنفاق العام، وخصخصة المشروعات الوطنية التى تحقق خسائر، وتخفيض معدلات التضخم، مع أخذ احتياجات التصنيع فى الاعتبار فى الوقت ذاته، وتعزيز التجارة الدولية وزيادة الناتج المحلى الإجمالى بهدف تحسين المستوى المعيشى للسكان.

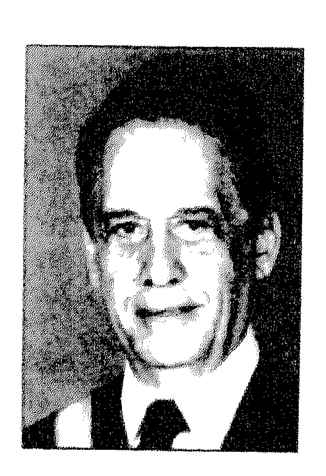
ويعتبر البرنامج الخاص بقابلية العملة للتحويل الذى وافق عليه الكونجرس، نموذجا للجهود التى تبذلها الحكومة من أجل تنفيذ هذه الأهداف عمليا.

وفى أبريل ١٩٩١، أصبح هذا البرنامج الاقتصادى سارى المفعول، ووافق عليه السكان بقدر كبير من الارتياح. وقد أتاح هذا البرنامج إلغاءً سريعا لمقايسة الاقتصاد، وإعادة تطبيق نظام تقديم القروض من أجل الاستثمار والاستهلاك، وتخفيض معدلات الفائدة إلى مستوى لم يَعُد قائما طوال ثلاثة عقود، وأصبح ممكنا بهذا البرنامج تحقيق الاستقرار الذى لاغنى عنه والمطلوب لعملية النمو.

وفى هذا الإطار، تم الاتفاق على عقود مهمة فيما يتعلق باندماج الشركات، وذلك بهدف تدعيم الاقتصاد.

وقد استطاع منعم، الذى يبلغ من العمر ٦٥ عاما وجاء من محافظة لاريوخا، أن يضع نهاية لمشاعر الإحباط التى سادت الأرجنتين طوال نصف قرن من الزمان. والواقع أن هذه العملية قاسية، وفى بعض الأحيان تكون مؤلمة، ولكنه مع ذلك، يتمتع بالقبول من جانب السكان الذى يواصلون تشجيع رئيس الجمهورية على عدم التخلى عن كفاحه أو تغيير مساره، وذلك اقتناعا منهم بأنه ليس فقط الشخص المناسب بل إنه الشخص الوحيد.

□



برنامج البرازيل للقرن ٢١

فيرناندو هنريك كاردوسو

أولا

«إذا أراد الشعب أن يفتخر فى يوم من الأيام بمستقبله، فلا يمكن أن يتحقق له ذلك بمجرد إطالة أمد الماضى أو الحاضر. فلو أننا حاولنا تشكيل الألفية الثالثة على هذا الأساس فإننا سنفشل، وسيكون ثمن هذا الفشل، أى البديل لإحداث تغيير فى المجتمع، هو الظلام». هذه هى آخر كلمات إريك هويسباومس فى كتابه الأخير «عصر التطرف»، وهو عبارة عن إنعام نظر رصين وألمعى فى القرن العشرين، حيث يعالج المسائل التى تثير قلقنا. ويعتقد هويسباومس بأن ثمة حاجة إلى تغييرات جذرية بالنظر إلى المشاكل الجلية التى تواجه البشرية. غير أننا نفتقد إلى مفهوم نهتدى به خلال هذا التحول. إن المشاكل جلية.

فالفقر المدقع لا يزال يمثل أكبر التحديات للغالبية العظمى من البشر، ونحن أبعد من أن نكون قادرين على توفير أساس يسمح لكل امرئ بأن يعيش حياة كريمة. والتعليم والرعاية الصحية والحيز المعيشى تعتبر أحلاما بعيدة المنال بالنسبة للغالبية العظمى من سكان العالم.

وتواجه البلدان الصناعية بطالة هيكلية، وهى شيء أكبر بكثير من رقم اقتصادى باعث على الأسى ـ إنها مأساة اجتماعية. فهى تقضى بالتدريج على ثقة الملايين من الناس فى المستقبل، وبخاصة الشباب منهم.

وتسفر حركات الهجرة الدولية عن التقاء عالمى الغنى والفقر. ولكن بدلا من أن توطد شعورا بالتضامن، فإنها لم تفض حتى الحين إلا إلى مجرد المزيد من العزلة والاستبعاد، بل وإلى كراهية الأجانب.

وثمة نمو سكانى غير مكبوح وتلوث متزايد للبيئة يهددان ثوابت وجودنا. ومرة ثانية، فإن الذى يعانى أكثر من غيره من جراء ذلك هم أفقر أقسام المجتمع. فإذا لم ننجح فى القيام بتدابير مضادة فستتقوض ظروف المعيشة على الأرض إلى الأبد.

ومشكلة المخدرات آخذة فى الانتشار ولم تعد منذ زمن طويل مشكلة إجرامية صرفا، ومن الممكن أننا نتعامل هاهنا مع علة اجتماعية ذات أسباب مرضية عميقة.

ويخضع النظام الاقتصادى الدولى لتقلبات سيثبت أن تداعياتها باهظة الثمن لجميع الدول، وهى تقاوم النهوج البسيطة المتبعة للتوصل إلى حلول لها. ومن أمثلة ذلك التقلبات المحمومة فى الأسواق المالية. وحتى على الرغم من أن الحرب الباردة انتهت، فإننا لم نتوصل بعد على الصعيد السياسى إلى توافق عريض فى الآراء يمكن أن يسمح بإيجاد حلول فعالة ودائمة للكثير من الأزمات والصراعات الإقليمية.

ثانيا

من السهل التعرف على المشاكل، حتى ولو كانت تلك التى أوجزناها للتو. بيد أن الصعوبات تطفو عندما يتعلق الأمر بالبحث عن بدائل لواقع الحال المستهجن القائم. هل يسعنا أن نكون متفائلين البتة؟ وهل هناك أى احتمال مرتقب للعثور على حلول ملموسة للمشاكل العالمية التى أوجزتها هنا؟ إننا نعى حقيقة أن الكثير من هذه المشاكل تحمل بطبيعتها أبعادا مأساوية، وأن البعض منها، كالفقر، ذات طبيعة عابرة، فى حين أن البعض الآخر، كالتدمير البيئى، له على عكس ذلك عواقب طويلة الأجل. ويتمثل التساؤل الذى يثور هنا فيما يلى: لماذا نفتقد الاستعداد لاتباع نهوج جديدة؟ وإلى مناظير يمكن أن تجبر المجتمع على البحث عن حلول فعالة؟

وفى البرازيل، يضاف إلى مشاكل المجتمع النامى مشاكل المجتمع الفقير الذى يملك حصة بائسة من الرخاء. ولا بد لنا من أن نكفل نمو صناعتنا بسرعة والاحتفاظ بالقدرة التنافسية وخلق الوظائف. وعلاوة على ذلك، لا بد من إدخال العمل بنظام يمنح لكل امرئ سبيلا للحصول على التعليم والرعاية الصحية والأمن الاجتماعى. إن ضرورة التعامل مع تلك التفاوتات الصارخة تجربة مضنية. ويتطلب التغلب عليها نزعة مبدعة وسخاء وإحساسا راقيا بالعدل.

وفى البحوث التى أجراها ماركس عن إنجلترا فى القرن التاسع عشر، والتى كان نظامها الرأسمالى أوسع النظم تطورا فى ذلك الحين، صرح بأنه يستطيع تفسير الوجهة التى قد يتخذها التطور الاجتماعى. وحيث إن المجتمع البرازيلى لا يزال مجتمعا مقسما يتصف بتناقضات صارخة، فمن المحتمل أن يكون لدينا ـ نحن البرازيليين ـ إدراك خاص بما يحدث فى العالم وبما هو مطلوب لتغييره. ومن ثم فإن العنصر الرئيسى الذى يتكرر ظهوره فى قائمة المشاكل التى أطرحها هو «التفاوت»، سواء كان فى شكل تناقضات اجتماعية، أو فى شكل صراعات عرقية أو مدركات متناقضة للأحداث التى تقع على الصعيد الدولى.

وأود أولا أن أعيد تأكيد أننى لست بالمتشائم. وقد أعربت مرارا بالفعل عن وجهة نظر مفادها أن عصرنا يمكن أن يتطور إلى «نهضة جديدة». وأنا أعمد، لكى أدلل على صحة أطروحتى، إلى استثارة ذكريات تراث مهم لقرننا، ألا وهو الصراع ما بين الاشتراكية والليبرالية. فإذا كنا، مثل هوبسباومس، لا نرغب فى تكرار الماضى، فمن المستصوب أن نتفهمه جيدا. ولست براغب فى محاولة إجراء مقارنة بين النظامين هنا مرة ثانية، وإنما فى استرعاء الانتباه إلى أحد الجوانب التى تعتبر فى رأيى المحددات الرئيسية لاتجاه التغييرات التى تواجهنا. التغير العام فى القيم.

لقد قدم كارل ماركس إسهاما رئيسيا فى جعل الرأسمالية مفهومة. غير أن من المحتمل أن أهم إسهام له يتمثل فى أنه ربط عملية التغير الاجتماعى بطلب أخلاقى كان يتصف إلى حد كبير بالإحساس بالمساواة. فقد كانت «مقومات» الواقع الاجتماعى، والاقتصاد، والأمور السياسية، والأخلاق مرتبطة فى رأيه ببعضها لتشكل كيانا كاملا خاضعا لقواعد معينة، ويشير بشكل آلى إلى اتجاه معين فى المستقبل. ولا ينبغى للتبصر الذى يفيد أن مجتمعنا بأكمله متناقض وجدلى، ومحكوم فوق كل شىء بظروف الإنتاج السائدة، أن يمنعنا من تفهم هذا التحول الذى قد يسفر حتما عن المزيد من المساواة.

غير أنه إذا ما كان للاشتراكية أن تصبح مجرد عقيدة مذهبية للنظم السياسية، فإنها تتخلى عن مبدئها الجدلى. ونحن نعرف أن العيوب الرئيسية للاشتراكية الحقيقية القائمة ـ وأهم سبب أساسى لفشلها ـ كانت تكمن فى عجز النظام الحاكم عن مواصلة التطور على أساس متين، بينما يراعى فى نفس الوقت مثاليات المساواة. فلم يكن بالوسع إحداث نمو اقتصادى لأنه لم يتبين بوضوح فى الوقت المضبوط أن الحرية، علاوة على التبادل الحر والطليق للأفكار والمعلومات، تعتبر شروطا أساسية مسبقة للقيام بمزيد من التنمية الاقتصادية . وقد فشلت القيم والغايات الأخلاقية كذلك لأن المثل أصبحت متحجرة وفقدت

حيويتها. وقد أفضى ذلك أيضا، ضمن جملة أمور، إلى أزمة فى الشرعية لذلك النظام الحاكم بسبب ظهور أشكال جديدة من التفاوت داخل الدول الاشتراكية وفيما بينها على حد سواء؛ وكذلك بسبب إنكار حرية الفرد كقيمة فى حد ذاتها، قيمة لا غنى عنها لإحساس المواطنين بجدارتهم.

وحتى ولو لم تتجل الحلول التى تطرحها الليبرالية بتلك الطريقة المنسجمة التى تجلت بها حلول الاشتراكية فى مرحلتها الأولية، فإنها اكتسبت اتساقا على مدار الزمن. وتستمد الصلة ما بين تعبيرات من قبيل السوق وحرية الفرد والديمقراطية من أساس تاريخى. ولهذا السبب، فثمة وفرة من أشكال «الرأسمالية الحقيقية القائمة» تتراوح بين تلك القائمة فى المناطق الأنجلو ـ سكسونية، والتى تعكس تشكيلة وافية من الأشكال الفردية والأشكال ذات التوجه المجتمعى التى نشأت فى آسيا على أساس النموذج اليابانى. وقد أثبت اقتصاد السوق أنه بالغ المرونة. فعناصره الحركية، والتى تنبأ بها، بالمناسبة، ماركس، هائلة، وبخاصة فى ضوء حقيقة أنها أوجدت شروطا سياسية مسبقة للتقدم، وهو ما لا يتيسر إلا فى النظم الديمقراطية فقط. كما أن من المهم الإشارة إلى أن اقتصاد السوق يسمح، على خلاف الاشتراكية، بحلول مختلفة لقضايا الأخلاق الاجتماعية. وتعبيرا عن ذلك بشكل أوضح بكثير، نقول: السوق تخلق بنفسها مطالب سياسية معينة. مطالب من قبيل حرية الأفراد. غير أنها لا تولد بشكل تلقائى نماذج موحدة للتعايش الاجتماعى. ويفضى ذلك إلى ظهور الاختلافات بين الديمقراطية الاجتماعية والنموذج الليبرالى الجديد لاقتصاد السوق. وثمة نطاق كبير لاتخاذ قرارات لحل القضايا الاجتماعية، وعندما نتحدث عن القرارات هنا فإننا نعنى بذلك القيم التى تحكمها الأخلاق.

وهذا التناقض ما بين فشل الاشتراكية الحقيقية القائمة وتنوع «الرأسمالية الحقيقية القائمة» لا يزال مفعما بالحيوية، ومن رأيى أنه لم يتم بعد تعلم جميع الدروس المستفادة من ذلك. ومن الممكن أن تعمل تلك التناقضات كمعالم لسلوكنا إزاء تحديات القرن الحادى والعشرين.

وحيث ثبت أن الحلول التى تقررها قوانين السوق ناجحة وتحققت لها السيادة من الناحية المذهبية، فإننا نجازف بتوقع شىء من السوق تعجز عن توفيره، ألا وهو تشكيل النماذج السياسية للتعايش البشرى. وبمعنى آخر: إذا ما رغبنا فى أن ننسب إلى السوق صفات لا تملكها البتة، فمن المحتمل أننا نخطئ بالفصل ما بين القضايا الاقتصادية

والاجتماعية، بل والأخطر من ذلك، بالنزول بالمسائل السياسية إلى أن تكون مجرد فن المحافظة على قدرات الاقتصاد على الأداء.

ومن ناحية أخرى، دللت تجربة الاشتراكية الحقيقية القائمة على أن خلق مثل للمساواة لا يعتبر بالضرورة معيارا كافيا لقيام حكومة طيبة. فالمُثل التى لا تنفذ على أرض الواقع تتخلى عن مشروعيتها، وتولد ريبا وتعطى انطباعا عن نفسها كصور مشوهة، ولا تبدى ما يمكن للمجتمع أن يقوم به وإنما بالأحرى ما «يحاكيه» الحكام. وتكمن إحدى مميزات الديمقراطية بالضبط فى حقيقة أنه يوجد تحت تصرفها آليات يمكن استخدامها لتقييم مغزى وملاءمة التدابير الحكومية. وهى، بالمناسبة، آليات تثبت على نحو متزايد أنها أكثر فعالية. ومن بعض النواحى، لدى المسائل السياسية فى الوقت الحاضر إمكانية أن تصبح أكثر واقعية - وهذا أحد إنجازات عصرنا. والعقيدة المذهبية، القائمة على المعتقد الماركسى، يمكن أن تخفق فى غمار الصراع الحقيقى ما بين الأفكار والمثل.

ولذلك ينبغى أن يكون من بين الأهداف اختزال الكفاءة الاقتصادية والمساواة الاجتماعية إلى قاسم مشترك. وتتمثل الصعوبة التى تواجه هنا فى التعرف على العوامل التى تكفل الكفاءة والمساواة. وإننى لأجرؤ على الزعم بأنه قد يسود توافق عام فى الآراء لو أننا كنا نتكلم عن الغايات والتغييرات العالمية. بيد أن هذا يضيع فى نفس اللحظة التى يصطدم فيها تنفيذها بالمصالح الإقليمية.

وقد ضربت البرازيل أخيرا مثلا عن الافتقار إلى توافق آراء بشأن الغايات والصراعات. فالانتقادات الموجهة إلى برنامج التثبيت، «الخطة الحقيقية»، وبخاصة تلك التى أعرب عنها الاقتصاديون ذوو التوجهات اليسارية، تزعم أنه فى حين أن البرنامج يعزز الاقتصاد فإنه لا يعزز المساواة. والمخزون العقائدى لأولئك المنتقدين لا يتصور تثبيت الاقتصاد، كقيمة ذات أهمية حيوية لجانب هائل من السكان. وعلاوة على ذلك، فإنهم لا ينظرون إلى برنامج التثبيت إلى حد كبير كتثبيت للاقتصاد وإنما يتخذون من مخاطر الكساد نقطة محورية لانتقاداتهم. غير أن ما انتهى إليه الأمر حقيقة كان على النقيض تماما من مخاوفهم، حيث عادت تدابير التثبيت بالفائدة أولا وقبل كل شىء على أفقر أجزاء السكان البرازيليين.

ونموذج آخر: ففى ضوء الأزمة المالية فى كثير من البلدان، يعتبر الضمان الاجتماعى مشكلة أخرى بالنسبة لجميع البلدان فى هذا العالم. ويمكن للتدابير، التى تبدو لكثير من الناس، أولا وقبل كل شىء من منظور قصير الأجل على وجه الحصر، على أنها فعالة وإن تكن ظالمة، أن توفر على المدى الطويل منافع عادلة أخرى.

وسيظل من الضرورى أن نوفق ما بين الكفاءة والمساواة. غير أن ذلك ليس بالأمر السهل، ولا توجد حلول سحرية فى هذا الصدد. غير أن هذه المطالب تؤدى إلى ظهور القناة الحقيقية والقيم الحقيقية. ومن الضرورى لذلك أن نترجم هذه القيم إلى مقاييس فعلية للتغيير الاجتماعى.

ومن رأيى أن هذه بعض الدروس المهمة التى اكتسبناها من عصر كان جيلى يأخذ استعداداته فيه للحياة الثقافية والسياسية.

ثالثا

لماذا أتحدث هنا عن «عصر نهضة جديد»؟ إن عصر النهضة كانت له دلالات فلسفية وتاريخية متشعبة. وكان من بين دعاماته الرئيسية إعطاء الناس شعورا بتحمل المسؤولية عن توجيه مسار مصيرهم. فقد كان الرجل فى عصر النهضة، من ناحية، يترك وشأنه وما يرغب فيه، وكان يفتقر إلى الأمن الذى يحققه التوفيق ما بين سلم قيم محدد سلفا وتدرج هرمى للمراتب منشؤه الدين. ومن ناحية أخرى، فإنه بدأ يشعر بأنه أقوى لأنه كان سيد مصيره فى نهاية الأمر. ولا يوجد ما يشهد بأوضح ما يمكن على صحة تلك اللحظة التاريخية من النظرة المتغيرة إلى العلم، الذى أصبح منذ ذلك الحين فصاعدا حرا وطليقا. ومما يجدر بالذكر أيضا تحرر الفنون ـ الذى استحثه مكيافيللى ـ من صنوف الإكراه السياسى والدينى والتحول الذى حدث فى الفنون المرئية. ويقدم التحول اللافت للنظر من صنع الأيقونات الساكنة إلى إدخال الحركة والمنظور شهادة واضحة على «بعد النظر» الجديد.

وقد ظهر عصر النهضة فى وقت اكتسب فيه الإنسان وعيا جديدا «بأبعاد العالم» بفضل رحلات المكتشفين. وقد شهد رجال عصر النهضة المبشرين بشىء ما سيكتسب فيما بعد شكلا أوضح بكثير خلال عصر التنوير. فبفضل التقدم فى المنطق، أعطى عصر التنوير للناس الثقة والائتمان فى تطورات البشرية اللاحقة.

واليوم، من المؤكد أيضا أن الأشكال الفنية للتعبير تبشر بفجر عصر جديد. وحتى ولو لم يصل ذلك إلى حد «اختراع» أساليب جديدة للتصوير مثل المنظور فى عصر النهضة، على سبيل المثال. ومن بعض النواحى المعينة، فقد قدم رواد القرن العشرين شهادة على مواهب الإنسان الحديث الإبداعية التى لا نهاية لها، بحيث أننا نستطيع أن نتحدث اليوم عن النضوب الذى يحدث فى المجال الجمالى بسبب النزعة التجريبية المغالى فيها. ويكمن الجانب

الإبداعى لشتى أشكال الفن، حسبما تنبأ به بنجامين، فى الطرائق التكنولوجية الجديدة التى تسمح بأشكال لا نهاية لها ومتقنة، علاوة على الاستنساخ النابض بالحياة.

وأود أن أضرب مثالا على ذلك. فقد قدم لى أخيرا مستنسخ متقن من لوحة لرسام برازيلى مشهور تم طبعها بواسطة ماسح إلكترونى. ومما لا ريب فيه أن هذه التسهيلات التكنولوجية الجديدة وغير المحدودة ستحدث تأثيرا كبيرا على العملية الإبداعية الفنية. كما يمكن لها أن تسهم فى تسهيل سبل الوصول العامة إلى التحف اليدوية الثقافية، مما يجعلها أكثر ديمقراطية من بعض الوجوه المعينة. والاتجاهات التى أطلقت لها الفنون العنان لها أهمية هائلة. إذ يبدو الأمر كما لو أن ثمة رسالة سامية كتلك التى كانت موجودة خلال عصر النهضة، رسالة تعلن أننا ـ نحن البشر ـ قادرون على عمل الكثير. غير أنه لا ينبغى أن يغيب عن الأذهان وجود اختلاف جوهرى عن عصر النهضة : فمفهوم الحرية لا يستند إلى نموذج من الماضى اليونانى ـ الرومانى، كما حدث فى إيطاليا فى القرنين الخامس عشر والسادس عشر، وإنما إلى الحرية ذاتها. وهذا تحد يستثير شعورا بالعجز فيما بين أناس معينين، حيث إن الحرية الخلاقة لم تعد تتبع اليوم نموذجا جماليا يمكن أن يستخدم كنموذج يحتذى ومصدر مرجعى.

ومن الجدير بالذكر أننى قد ركزت فى معرض الإشارة إلى الفنون على ما يستطيع أن يضفيه العلم والتكنولوجيا على الإنسان المبدع. ومن المسلم به بشكل عام، حقيقة، أن التوسع المتزايد فى العلوم والتكنولوجيا بالاقتران مع تسهيلات الاتصالات التى لا حدود لها، يحدد شكل الجانب المحورى فى عملية التحول الحديثة. إننا نواجه عصرا من الاكتشاف والتقدم يفرز تغييرات اجتماعية واقتصادية هائلة. والوقع السريع والجانب الإبداعى المتأصلان فى هذه العطاءات التكنولوجية يستثيران ضربا من «الإعجاب» بما يمكن أن تقدمه التكنولوجيا والسوق.

ونحن قادرون على القيام بالكثير فى واقع الأمر. وربما تكون قدراتنا العلمية والتكنولوجية وافية اليوم لتلطيف حدة بعض الأحوال المستهجنة فى زماننا، مثل الجوع والفقر المدقع. غير أنه لا بد من إثارة التساؤل هنا عما يمكن أن نصنعه لكفالة استخدام هذه المعرفة فى خدمة البشرية، وعدم السماح لها بأن تصبح عاملا لزيادة الفجوة الاجتماعية.

ويكمن أحد المخاطر التى نواجهها فى حقيقة أن «المسؤولية» عن الابتكارات الجديدة والتكيف مع عصر جديد، يتركان للسوق المجهولة الهوية. وكما سبق لى أن ذكرت بالفعل، فإننا على وعى بالميزات التى تمنحها السوق كمصدر للرخاء والإبداع. كما أننا نعلم أن

السوق تقوم على قيم معينة كالحرية، غير أننا نسلم أيضا بأن ذلك لا يعتبر مقياسا وافيا للتعايش الاجتماعى. فإذا ما أنيطت السيطرة بالسوق وحدها، فسينشأ قدر جوهرى من العجز - كما يحدث فى الفنون. وسيعود مصطلح الاغتراب بالمفهوم الماركسى إلى الظهور؛ حيث إننا نطلق العنان لقوى لا نستطيع السيطرة عليها.

إن عدم وجود حوار حول أهداف السوق والحرية، حوار يتسم بالخصائص الجدلية، يمكن أن يسفر عن تخلى الأهداف عن خصائصها التعبوية ويسفر عن ظهور أزمة فى القيم. إن ما نفتقده اليوم حقيقة ليس الأمور اليقينية الدينية وإنما بالأحرى الأمور اليقينية العقائدية. لقد أوجدت الاشتراكية، إلى حد معين، حوافز أخلاقية من أجل التغيير. وقد ساهم وجود نموذج اشتراكى بديل فيما سبق، فى واقع الأمر، فى اتخاذ اقتصاد السوق لموقف دفاعى. وقد ولّد ذلك بدوره اتجاهات صوب التغيير والكمال. ولم يكن زعم هوبسباومس، بعقليته الجدلية التقليدية، بأن الرأسمالية لا يمكن أن تسود إلا لأنها سعت إلى تقديم الدليل على تفوقها على الاشتراكية، بمفتقد إلى أسباب تسوغه .

●● *خاتمة:* إن الإنسان قادر اليوم، كما كان حاله خلال عصر النهضة، على اكتشاف نماذج جديدة للتعايش الإنسانى؛ نماذج لا تزال أشكالها غير مكتملة وتكشف عن جوانب إيجابية فى حالتها الراهنة. غير أنها، أولا وقبل كل شيء، ترسم الحدود التى لا ينبغى تخطيها.

رابعـــا

والظاهرة الأخرى التى تنشأ عن التطورات التكنولوجية وتعزز أطروحة «عصر النهضة الجديد»، هى العولمة، والتى تخلق وعيا جديدا بالأبعاد. فالأحداث الراهنة لها تأثيرها على حياة كل شخص، بصرف النظر عن المكان الذى تقع فيه. لقد ارتقى عصر النهضة بالفرد إلى أن يكون الفاعل، ونظرا إلى تضاؤل تأثير الدين على المسائل السياسية، فقد تمهد الطريق لخلق نظام جديد، ألا وهو الدولة ذات السيادة. واليوم، تعمل العولمة المتزايدة على تصوير «البشرية كفاعل جديد»، والدولة مجبرة، من بعض النواحى المعينة، على تكييف نفسها مع الظروف السائدة الجديدة. إن تعبير «القرية العالمية» له دلالات هائلة ويغير من تصورنا للعالم إلى أكبر حد. ويتلازم مع ذلك أن مناظير الحكام أنفسهم آخذة فى التغير، حيث لم يعد بمقدورهم بعد الآن أن ينظروا إلى المشاكل من زاوية وطنية صرف على وجه الحصر. وثمة إحساس بالمجتمع الدولى آخذ فى التشكل، ليس فقط فى الوعى الأخلاقى للناس - وإنما أصبح ذلك هو إيعاز الساعة إلى حد كبير. وعندما تركز مؤتمرات الأمم المتحدة الكبيرة على

مواضيع من قبيل البيئة، وحقوق الإنسان، والاكتظاظ السكانى، وقضايا المرأة، ومشاكل الحضرنة، والاتجاهات الاجتماعية، يصبح من الواضح أن عالم السياسة، ومن ثم عالم الصراعات والتناقضات، قد اتخذ منذ زمن طويل طابعا متعديا للحدود.

وناتج هذه العملية التطورية متعدد الأوجه. فالبرنامج الجديد ينعم، بفضل ما يضمه من مواضيع، بطابع عالمى، مثلما حدث خلال الحرب العالمية الثانية عندما أظهر موضوعا تعبويا. و إذا ما أردنا حقيقة أن نحدث تغييرا، فلابد لنا من أن نصيغ حججنا بشكل عالمى، على أن نأخذ فى اعتبارنا الظروف الإقليمية. وكما زعم ماركس، لا يوجد أى صراع عالمى له طابع توحيدى يسمو على الاعتبارات القومية. ومن المحتم أن تكتسب العمليات طبيعة أكثر تعقيدا. غير أننا نملك ميزة لا جدال فيها على العولمة التى تتبدى فى عصر النهضة. كانت عولمة هذا العصر تتصف بعقيدة تفوق الإنسان أو تفوق التسلسل الهرمى للثقافة الغربية. واليوم، وقد فضحت الأنثروبولوجيا أباطيل هذا التفوق، فإن العولمة تبين بوضوح أن المشاكل تؤثر علينا بأجمعنا حقيقة.

وبصرف النظر عما يمكن أن يكون عليه تشعب المسؤولية «الوطنية» عند البحث عن حل، فإن الوعى بأن للمشاكل محتوى جديدا، ألا وهو البشرية، وأن هذا يستدعى مشاركة الجميع، يعتبر تقدما لا جدال فيه.

ويتجلى هذا الاتجاه فى الطلبات المفرطة الموجهة إلى الدولة للبحث عن حلول للقضايا الاقتصادية والاجتماعية. وتتوطد أهمية ما يسمى بالمناصرين الجدد، سواء كانوا منظمات غير حكومية أو متعددة الأطراف، بفعل اعتراف الدولة ذاتها بأن ثمة حاجة إلى الحلول المبتكرة للتغلب على التحديات الحالية. ويمكن أن يعمل التكامل على الصعيد الإقليمى فى هذا الصدد كمثال لشبكة نموذجية جديدة فيما بين الدول.

خامسا

غير أن الشعور بالعجز ليس هو فقط ما تتميز به بداية القرن الحادى والعشرين. فمن الحقيقى أيضا أنه قد أتيحت لنا، مثلما حدث فى عصر النهضة، فرص فريدة لإحداث تغييرات إيجابية من أجل رفاه البشرية. فهناك التقدم الذى يمكن أن يحمينا من النكبات. وإمكانية توليد الرخاء وتحقيق التقدم التكنولوجى لا حدود لها من الناحية العملية. ومن أمثلة ذلك الزراعة: ففى الولايات المتحدة الأمريكية، تنتج نسبة مئوية صغيرة من السكان المستخدمين بشكل يدر دخلا طيبا أكبر حصة من الإنتاج العالمى من المواد الغذائية.

ونعرف اليوم أن تعبيرات من قبيل التنمية والنمو الاقتصادى ليست تعبيرات جوفاء عندما يتم ربطها بقيم مثل حقوق الإنسان، وحماية البيئة، والتوزيع العادل للثروات. وأراهن على أننا، من الناحية النظرية، فى وضع يسمح لنا بالقيام بقفزة نوعية فى واحدة من القضايا الجوهرية للبشرية، ألا وهى العدل الاجتماعى. إن ما نفتقر إليه هو إمكانية ممارسة النفوذ على القيادة السياسية بحيث يمكن أن ينشأ نمو عادل.

أفلا ينبغى لنا حقا أن نعيد صياغة نظرية ماركس فى الوقت الذى نسأل فيه أنفسنا عما إذا كان التقدم فى سياق العدل الاجتماعى لن تعوقه الأشكال التقليدية لتوزيع حصص الثروة؟ كيف يمكن للمرء أن يوفق، من منظور الحكام، ما بين النموذج الاقتصادى الموجه على سبيل الحصر صوب تعظيم الأرباح والذى تتطلب أشكاله الإنتاجية مزيدا من رؤوس الأموال باستمرار، وبين السياسة الاجتماعية التى تحاول التعويض عن تداعياته؟ وكيف لنا أن نحل مشكلة البطالة الهيكلية التى يكمن منشؤها فى التغيير التكنولوجى ذاته؟

ونحن نعرف، استنادا إلى الخبرات المكتسبة من الاشتراكية الحقيقية القائمة، أننا لن ننجز قدرا أكبر من الكفاءة ومزيدا من المساواة عن طريق تغيير ظروف الملكية تغييرا جذريا؛ وذلك بالنظر إلى أن الملكية الخاصة أصبحت إلى حد ما موزعة بشكل يتسم بقدر أكبر من الديمقراطية وانتقلت إلى أيد أخرى عن طريق الاستثمار فى صناديق المعاشات الخاصة. وبالمثل، فإننا نعرف أنه لا يوجد سبيل واحد نحو إحداث تغييرات جذرية ودائمة، حسبما ترغب فيه الماركسية التقليدية. إذ يمكن إحداث التغييرات أيضا إلى حد كبير جدا عن طريق قنوات مبتكرة.

إننا نواجه تحديين. ويتعلق الأول بمثل ومفاهيم القيم. ويثور التساؤل حول نوع المجتمع الذى نرغب فيه، وما هى الإمكانيات الموجودة للتفاعل المتساوى بين الجماعات الاجتماعية والأمم. وينطوى الثانى على تغييرات ملموسة: كيف لنا أن نتحكم فى آليات توليد الثروة فى العصر التكنولوجى الجديد، بحيث نستطيع أن نحقق قدرا أكبر من العدل؟

ومن أوجه معينة، كثيرا ما تؤول مثاليات التغيير بشكل خاطئ، أو بتعبير أدق، تؤخذ على أنها النقيض لمشاكل العالم الحديث الجلية. إننا نلتمس نموا يخلق الوظائف ويحدث تقدما ويكون متوافقا مع مبادئ المساواة والفرص المتساوية. إننا نريد لبواعث قلقنا بشأن حقوق الإنسان والبيئة أن تجد آذانا صاغية. إننا نريد نظاما دوليا أكثر استقرارا، ويتيح فرصا أكبر للمشاركة فى عمليات صنع القرارات. كما أننا نريد ضمانات أكبر بشأن المستقبل. وعلاوة على ذلك، فإننا لا نريد لجماعات الأقلية أن تتهمش. وبودى، كى أجعل هذه المثل مفهومة

بشكل أكبر، أن أذكر بأنه يتم فى ختام كل دورة عامة من دورات الأمم المتحدة اعتماد قرارات بالإجماع من أجل احتياجات البشرية فى المستقبل.

ومن المعتاد فى زماننا أن يتم اللجوء فى غضون التخطيط المسبق للأهداف المشتركة إلى «اتفاقات سابقة». بيد أننا نعلم أن القضية الجوهرية هى تنفيذ هذه المثاليات ـ كيف يتم ترجمتها إلى واقع. فلا ينبغى صياغتها كإسنادات أخلاقية مبهمة أو كحجج بلاغية صرف.

ولما كان من غير المستطاع بالضبط أن تدمج هذه المثاليات فى طبقة «عالمية»، كما هو الحال فى النموذج الماركسى، فإن قوة دفعها تعتبر ضعيفة نسبيا. وكما أن ثمة تشعبا فيما يتعلق بالغايات، فإنه يوجد تشعب أيضا فى إمكانات تنفيذها. ويعد ذلك قاعدة عامة أساسية بالنسبة للحكام الذين تحملوا المسؤولية الأخلاقية عن قيادة شعوبهم إلى ألفية أكثر عدلا.

سادسا

وختاما لمبحثى، أود أن أنتقل من الجزء العام، وهو حتما الجزء المجرد، إلى الجزء الملموس من هذا البرنامج. وأود التركيز على موضوع ديناميات هذا التغيير. فكثيرا ما تعمل الجماعات الاجتماعية الملتزمة بهذه القيم معا، كما يحدث على سبيل المثال بالنسبة لحقوق الإنسان أو البيئة. ومن رأيى أنه ينبغى أن يكون تغيير الدولة ذاتها أحد الأهداف الرئيسية لعملية التحول هذه. فمن المهم للغاية أن تتغير الدولة لكى تستطيع أن تقوم بدور نشيط فى عملية التحول.

وهناك أشكال كثيرة للدولة، ومن الممكن أن تكون إنجازاتها المحتملة مختلفة جدا. غير أننى أعتقد أنه رغما عن اتجاهات العولمة ووجود إمكانية حقيقية بتوهن الدولة المترتب على ذلك، ورغما عن عجز الدولة الوطنية، فإنه ينبغى استقصاء دورها كأداة أساسية فى إطار عملية التحول.

وبهذه الروح، تكون الوصية الأولى ألا نعهد إلى الدولة بواجبات تخلت عنها بالفعل من الناحية التاريخية. فالدولة فى أمريكا اللاتينية فى الستينيات التى كانت تتصف بصعود اقتصادى قوى، لا يمكن بعثها إلى الحياة ثانية. وفى القرن المقبل، لن تقوم الدولة بأى دور مهم فى عمليات الاستثمار. فالغالبية العظمى من الموارد المالية موجودة فى نظم مالية مجهولة الهوية وفى مجموعات من الشركات المتعددة الجنسيات. غير أنه لا يجب أن يحدث أى استثمار

حيثما لا تقوم الدولة بإصلاح «الوظيفة الإشرافية» لاقتصادها الكلى. فينبغى أن تكون الدولة مصدرا أكثر استقرارا يمكن لممثلى الاقتصاد الخاص الرجوع إليه، وأن تقوم بواجباتها التنظيمية، علاوة على التخطيط الاستراتيجى، بكفاءة.

وحرية الاستثمار وحقيقة اضطلاع المنشآت الخاصة بشكل متزايد بأداء الكثير من الخدمات التى كانت مقصورة على الدولة فيما سبق، يخلقان حاجة ملحة إلى مواجهة نشوء أشكال مسيئة من احتكارات القلة والاستخفاف بالمستهلك. ويجب أن يكون الهدف الرئيسى الثانى هو توطيد روح الديمقراطية فى السياسات على المستويين الاقتصادى والاجتماعى، لأن العمل المثمر يستحيل بدون ذلك. وبناء عليه، تكون عملية صنع القرارات أكثر كفاءة وفعالية كلما كان الشكل المضفى عليها بفعل المطالب الاجتماعية أكثر تحديدا، وهى المطالب التى أصبحت، كما رأينا، متغلغلة فى المجتمعات الوطنية. وينبغى استكمال الأشكال التقليدية للمجالس النيابية بشىء ما لم يستطع علم السياسة أن يحدده بعد بوضوح، وأعنى بذلك المشاركة المباشرة من قبل الشعب.

إننى لا أرغب فى التذرع بالأشكال التمثيلية لعصر النهضة أو بالنماذج اليونانية. فلا يمكن الاستدلال بها على مجتمعات معقدة كمجتمعاتنا. إلا أننى أعرف أن أحد الواجبات الرئيسية لعصرنا يتمثل فى إعادة تعريف المسائل السياسية، ولكن بشكل معاكس لما انتهى إليه مكيافيللى. ولا بد لعالم القيم والأخلاق، بشروعه فى خوض دروب المشاركة، أن يفوز بالتدريج بسبل للدخول إلى عملية صنع القرارات.

وفى سياق هذا البحث، كان علىّ إبان تصميمى لبرنامج للقرن الحادى والعشرين، أن أقيد نفسى مدفوعا فى ذلك بضرورة العرض الموجز لسيناريوهات قليلة للتحديات التى تواجهنا. ولم يكن لدىّ النية لتحديد نفسى بقناة وحيدة، ولا لتقديم حلول سحرية للمشاكل التى تقض مضجعنا. ولقد حاولت، كما سبق لى أن ذكرت بالفعل، التركيز على جوانب قليلة لها فى رأيى أهمية أساسية لما يقوم به الحكام من أعمال فى الحاضر والمستقبل. بيد أن العنصر الحاسم فى نهاية الأمر هو الاستعداد للانخراط فى مناقشة وفى تغيير ديمقراطى فى عقليتنا.

وفى هذا المنعطف، أود القول مجددا إننى أتخذ، فيما يتعلق بالمستقبل، موقفا متفائلا فى الأساس. إذ يوجد تحت تصرفنا، بفضل العلم وأحدث أشكال التكنولوجيا، إمكانية هائلة لتنفيذ التغييرات الهيكلية فى مجتمعاتنا. ونستطيع بمعونتهما أن نعزز التضامن فيما بين الشعوب والأمم، وأن نخلق أساسا متينا لعالم أكثر عدالة ورخاء. وإذا ما كان لدينا الشجاعة ونهج أهل عصر النهضة، فسننجح فى خلق عالم أفضل يكون أكثر عدالة من ذلك العالم الذى ورثناه.

□

سيرة ذاتية

فيرناندو هنريك كاردوسو

ولد فى ١٨ يونية ١٩٣١ فى ريو دى جانيرو. عضو مجلس الشيوخ عن ولاية ساو باولو. رئيس الهيئة البرلمانية لحزب الديمقراطيين الاجتماعيين فى البرازيل فى مجلس الشيوخ.

التعليم الجامعى :

١٩٥٢ : *الامتحان النهائى فى العلوم الاجتماعية فى جامعة ساو باولو.*

١٩٥٣ : *دراسات إضافية فى حقل علم الاجتماع فى جامعة ساو باولو.*

١٩٦١ : *درجة الدكتوراه، جامعة ساو باولو.*

١٩٦٢/١٩٦٣ : *دراسات جامعية عليا فى جامعة باريس (« معمل علم الاجتماع الصناعى»).*

عمله كمحاضر :

١٩٥٢–١٩٦١ . *مساعد ومحاضر فى جامعة ساو باولو فى حقلى العلوم الاقتصادية والإدارة، وعلم الاجتماع.*

١٩٦٤–١٩٦٧ : *محاضر فى جامعات سانتياجو وبيونس أيريس والمكسيك ـ كليتى علم الاجتماع والتنمية.*

١٩٦٧ : *محاضر فى كلية علم الاجتماع فى جامعة باريس ـ نانتير.*

١٩٦٨/١٩٦٩ : *أستاذ كرسى العلوم السياسية، جامعة ساو باولو.*

١٩٦٩/١٩٧٠ : *أستاذ زائر فى «المعهد الدولى لدراسات العمل»: علم الاجتماع فى أمريكا اللاتينية والمكسيك وجنيف.*

١٩٧٢ : *أستاذ زائر فى جامعة ستانفورد.*

١٩٧٦/١٩٧٧ : *محاضر فى جامعة كمبردج.*

١٩٧٧ : *أستاذ زائر فى «معهد دراسات التنمية الاقتصادية والاجتماعية»، جامعة باريس.*

١٩٨٠/١٩٨١ : *ناظر فى «بيت علوم الإنسان، مدرسة الدراسات العليا للعلوم الاجتماعية»، باريس.*

١٩٨١ : *أستاذ زائر فى جامعة بيركلى، كاليفورنيا.*

عضو «اللجنة الدولية للإعلام والتوثيق فى العلوم الاجتماعية» ـ ICSSD، و«رابطة العلاقات الصناعية الدولية» ـ IIRA ، و«الرابطة الدولية للعلوم السياسية» ـ IPSA،

و«الاتحاد الدولى لعلماء الاجتماع» ISA ، علاوة على فرق شتى من المتخصصين فى داخل البلاد وخارجها.

العمل السياسى (نماذج) :

١٩٨٢ : عضو مؤسس فى «حزب الحركة الديمقراطية البرازيلية» PMBD .

منذ ١٩٨٣ : عضو مجلس الشيوخ (ممثلا لولاية ساو باولو).

١٩٨٨/١٩٨٧ : عضو الجمعية التأسيسية.

١٩٨٨ : عضو مؤسس فى حزب الديمقراطيين الاجتماعيين فى البرازيل PPDB، ورئيس هذا الحزب فى مجلس الشيوخ.

منذ أكتوبر ١٩٩٢

حتى يونية ١٩٩٣: وزير دولة، عضو فى حكومة إيتامار فرانكو رئيس الجمهورية فى ذلك الحين.

يونيـــة ١٩٩٣ : وزير المالية.

أكتوبر ١٩٩٤ : انتخب رئيسا للجمهورية.

الأوسمة والألقاب الشرفية (مختارات) :

١٩٧٨ : الدكتوراه الفخرية من جامعة ولاية نيوجيرسى، الولايات المتحدة الأمريكية.

١٩٨٣ : «Officier dans l'Ordre des Palmes Académiques»، فرنسا.

١٩٨٤ : «عضو أجنبى» فى الأكاديمية الأمريكية للفنون والعلوم، كمبردج، الولايات المتحدة الأمريكية.

١٩٨٥ : فارس جوقة الشرف.

١٩٨٧ : «Rio-Branco-honour» من وزارة الخارجية البرازيلية.

ميدالية الشرف للخدمات المؤداة، البرتغال.

عضو «Association internationale Maison d'Auguste Comte»، باريس.

١٩٩١ : ميدالية الشرف للخدمات المؤداة، البرازيل.

الدكتوراه الفخرية من جامعة نوتردام، إلينوى، الولايات المتحدة الأمريكية.

مطبوعات شتى؛ تركيزها الرئيسى على: العلوم الاقتصادية والتنمية، والاقتصاد العالمى، والسياسات السكانية، وسوق العمل، والتصنيع.

ألف وشارك فى نشر صحف وطنية ودولية شتى.

مطبوعات منتظمة فى الصحف اليومية والأسبوعية الكبرى فى البرازيل. مقالات أسبوعية فى الصحيفة اليومية «Folha de Sao Paulo» منذ عام ١٩٨٠.

□



تحديات وحلول فى مستهل القرن

إرنستو زيديللو

الآن، وقد حققت المكسيك العديد من الأهداف التى كانت قد تحددت بعد الثورة، فإنها تشهد عملية تحوّل رئيسية فى الشؤون السياسية والاقتصادية وفى المجال الاجتماعى، كيما تتمكن بذلك من تلبية متطلبات إقامة مجتمع يستند إلى التعددية ويتسم إلى حد كبير بالعصرية، فضلا عن مواجهة التحديات الماثلة على أعتاب القرن الحادى والعشرين.

ويلقى هذا البحث الأضواء فى إيجاز على التحديات التى تواجه المكسيك، وعلى الجوانب الرئيسية للإصلاحات المتوخاة بواسطة الحكومة والمواطنين فى المكسيك.

مزيد من التنمية الديمقراطية

استنادا إلى اقتناع شخصى، وأخذا فى الاعتبار الطلب الوطنى الواسع، تضطلع حكومتى بمهمة تعزيز التنمية السياسية باعتبار أنها واجبها الأساسى. والدعامات الرئيسية لسياساتها، هى: الديمقراطية، الفيدرالية، والجمهورية، على أن تتراءى هذه الأركان الثلاثة فى توازن حقيقى للقوى. ولابد لنا من استكمال توطيد دعائم الديمقراطية، وذلك بغية إضفاء الأمن والثقة على الأنصار السياسيين، وتمكين المواطنين من المشاركة بصورة مكثفة فى حياة سياسية نشيطة وسلمية. ويجب تدعيم الولايات والمقاطعات المتحدة، وذلك لأن مبدأ الحكم الاتحادى يتيح التعبير عن الإمكانات الإقليمية والمحلية وتعزيزها. وأخيرا، يعتبر توازن القوى شرطا مسبقا لا غنى عنه للممارسة غير المقيّدة للحقوق الأساسية والحقوق

الاجتماعية الراسخة فى الدستور، وذلك بغية توقّى إساءة استعمال السلطة من جانب السلطات.

ومن أجل إعطاء زخم لعملية إصلاح متطاولة المدة، دعت الحكومة الاتحادية القوى السياسية فى البلاد إلى الاجتماع بغية مناقشة التغيرات المطلوبة لتحقيق تنمية ديمقراطية غير مقيّدة فى المكسيك. ويعتبر العنصر البالغ الأهمية هو الإصلاح الانتخابى النهائى، وهو «نهائى» ليس بهدف رفض أية تعديلات فى المستقبل، بل لوضع نهاية لعوامل عدم الارتياح والخلافات حول الجوهر. والمقصود هو أن يضمن الإصلاح الانتخابى لأجهزة الانتخابات استقلالا ذاتيا غير مقيّد، وأن يهيئ ظروفا عادلة لجميع الأحزاب المتنافسة فى الانتخابات.

وجدير بالذكر أن المثُل العليا الاتحادية كامنة فى أعماق تاريخنا، وموجودة بصورة دائمة منذ حركة الاستقلال فى ١٨١٠ ـ ١٨٢١. وقد أدخل الحكم الاتحادى فى القرن التاسع عشر ـ وصادفه فى البداية ـ قَدْر ضئيل من النجاح، نظرا لأنه فى النصف الأول من القرن اندلعت حروب أهلية من جراء هذا السبب بعينه: تطبيق المركزية أو الاتحادية؟ وفى وقت لاحق، بعد أن أصبحت الغلبة للأحرار الاتحاديين فى بلد دمرته المعارك والتدخل الفرنسى، كان القرار الذى تحتم اتخاذه هو أن الظروف السائدة تجعل من تطبيق الحكم المركزى القوى أمرا ضروريا. وقد تجسد هذا الاتجاه فى شكل حكومة برياسة بورفيريو ديان، التى أطاحت بها الثورة المكسيكية بعد حكم دام ما يقرب من ٣٠ عاما. وقد بدأ كما لو كان التاريخ يعيد نفسه بعد الثورة، كما أن المتطلبات السياسية والاقتصادية والاجتماعية على أرض الواقع أفضت إلى رفض قيام حكم اتحادى حقيقى. وبفضل الضغوط التى مارستها الولايات والمقاطعات الاتحادية، وأيضا بسبب اقتناع الحكومة المكسيكية، بأن من المتعيّن القضاء على الاختلالات التى ولّدها الحكم المركزى فى المجالات السياسية، والاقتصادية والإدارية. وقد اكتسبت عملية إلغاء المركزية زخما فى السنوات الأخيرة، والآن أصبحت هناك حاجة إلى قوة دفع جديدة. ومن ثم، فإنه فى أعقاب ذلك، سيتم تقديم مقترحات قانونية حاسمة وشاملة من أجل إنشاء حكم اتحادى جديد، يعطى دعما أكبر للديمقراطية، ويوفر زخما لتحقيق المزيد من تنمية تكون أكثر توازنا وأكثر عدلا، ويدعم وحدة الأمة عن طريق الإقرار بطبيعتها القائمة على التعددية. وسوف يتطلب الحكم الاتحادى الجديد التوزيع المتروّى للسلطة، والاختصاصات، والموارد من جانب الحكومة المكسيكية وحتى من جانب الولايات والمقاطعات الاتحادية.

ويحدد الدستور شكل الحكم فى بلدنا بأنه جمهورية اتحادية نيابية وديمقراطية، ومقسّم

إلى مؤسسات تنفيذية، وتشريعية، وقضائية. وكان مشرعو دستور عام ١٩١٧ قد طبقوا نظرية معروفة سياسيا تنص على توازن القوى فى جمهورية رئاسية. ويستلزم هذا التوازن الجمهورى وجود هيئة تشريعية قوية وأخرى قضائية من أجل مراقبة السلطة التنفيذية والتحقق من دستورية القوانين والتصرفات الحكومية. وعند اضطلاعى بمنصبى، سعيت بنجاح إلى تحقيق إجراءات جديدة لعمل السلطة التشريعية. ومنذ عهد قريب، اقترحت تدعيم أجهزة التحقق والأجهزة الرقابية للسلطة التنفيذية، والتى تشكل بذلك جهازا مستقلا داخل السلطة التشريعية، بغية القيام بواجباتها على الوجه الأفضل. وقد عقدت اجتماعات منتظمة مع ممثلى جميع الفئات البرلمانية بغية إجراء مناقشات صريحة وبناءة وتتسم بالاحترام حول المسائل ذات المصلحة الوطنية.

وقد أنشئ النظام الخاص بمنح السلطة للنائب العام لتمثيل الأطراف الأخرى فى الإجراءات القانونية، ونظام محاكم الاستئناف خصيصا لقيام مكسيك حديثة. ولقد استلزم النمو السكانى، والحضرنة المتزايدة، والأشكال الجديد من الجريمة والمنظمات الإجرامية (فى مجال الاتجار فى المخدرات) والتى لم يكن يوجد أى منها منذ عشرين عاما مضت، إعادة تنظيم السلطة القضائية ونظام الأمن العام.

وفى حالة النظام القضائى، لابد من إحداث تغيير لا يدعّم فقط دوره الدستورى باعتباره سلطة مناظرة للسلطتين التنفيذية والتشريعية، بل يتيح أيضا الموارد القانونية والمالية فضلا عن الموظفين، كيما يمكن تلبية المطلب الجماهيرى الخاص بإيجاد نظام قانونى سريع وفعال، يكفل الاتفاق بين محتوى القانون وتطبيقه المادى، وحيث تكون العدالة والنزاهة عنصرين متحدين. ولايمكن تحقيق هذا التغيير بين عشية وضحاها. إنها مهمة شاقة ومتطاولة الأمد، ولا مندوحة عن أن تحقق النجاح، غير أنها أيضا تصادف عقبات ومواقف صعبة، ويستغرق استكمالها قدرا كبيرا من الوقت. إنها مهمة تتسم بدرجة كبيرة من الأهمية لمجتمعنا مما يجعلها تستحوذ علىّ فى كل يوم أمضيه فى منصبى. وكانت الخطوة الأولى فى هذا الاتجاه هى تنفيذ إصلاح دستورى، يستهدف تحديث السلطة القضائية وتأهيلها بدرجة أكبر للقيام بواجباتها.

وفى مجال الأمن العام وتفويض النائب العام لتمثيل الأطراف الأخرى فى الإجراءات القانونية، فإن الشرطة والأجهزة المرتبطة بالنيابة العامة، لابد من جعلها عصرية. ولهذا الغرض، قدمت مرسوما إلى الكونجرس ينظم التنسيق بين الحكومة الاتحادية والدولة الاتحادية والمقاطعات، ويستهدف إقامة نظام وطنى للأمن العام على أساس قضائى متين؛

وفى الأشهر القادمة، سوف أقدم، علاوة على ذلك، إلى الكونجرس مبادرة تشريعية من أجل مكافحة الجريمة المنظمة، وذلك بغية تدعيم المعركة ضد تهريب المخدرات، والذى يمثل فى الوقت الحاضر أحد التهديدات الكبرى للأمن الوطنى، والرخاء الاجتماعى، والنظام العام.

النمو الاقتصادى المتواصل

لقد انتقصت الأزمة الاقتصادية والمالية التى حدثت فى نهاية عام ١٩٩٤ بدرجة كبيرة من المستوى المعيشى للمواطنين، وعرّضت للخطر الكثير مما تحقق بجهد الملايين من المكسيكيين على مر العديد من السنين. ولقد انتشرت حالة التشاؤم التى تمكنت من المواطنين نتيجة لهذه الأزمة لأن الجهود التى بذلت أثناء عقد بأكمله من أجل إصلاح هياكلنا الاقتصادية كانت قد عززت الأمل فى تحقيق النمو وزيادة عدد الوظائف الثابتة وازدياد الدخل. لقد انعقدت آمال المكسيكيين على نمو لم يتحقق.

وبطبيعة الحال، كانت هناك أسباب لهذه الحدة غير العادية التى ظهرت بها هذه الأزمة. وكان أحد الأسباب هو تمويل العجز المرتفع والمتزايد على مر السنين فى الحساب الجارى فى ميزان المدفوعات من جراء تدفق رأس المال الأجنبى القصير الأجل. واقترانا بذلك، كانت المشروعات الطويلة الأجل تموّل بواسطة وسائل قصيرة الأجل، مما أتاح ارتفاع قيمة سعر الصرف الحقيقى عن المستوى المعقول؛ وعلاوة على ذلك، كانت السياسة المالية تتفاعل مع التغيرات التى تطرأ فى الداخل والخارج فى تباطؤ وبطريقة تنطوى على خطورة بالغة، وذلك من قبيل، مثلا، تحويل الدين المحلى إلى دولارات مما استلزم إجراء زيادة فى سندات الخزانة. وقد أسهمت عوامل أخرى فى زيادة حدة الأزمة. وعلى سبيل المثال، وللمرة الأولى على الإطلاق، حدث تدفق لرأس المال على مدى السنين إلى البلاد لم يكن قد تم توجيهه عبر المصارف، وهو أمر أدى فى النهاية إلى زيادة تقلبه. أما موجة العنف التى اجتاحت البلاد فى عام ١٩٩٤، من قبيل التمرد المسلح فى تشياباس واغتيال مرشح حزب الحكومة للرياسة، فكانت أحداثا لم يسبق لها نظير.

غير أنه بالرغم من الظروف السلبية العديدة التى أجملناها، فإن بداية ظهور الأزمة كان يمكن ألا تكون بهذه الدرجة من العنف لو أنه لم يتم التغافل عن تشكيل احتياطيات رأسمالية. ففى حين أنه فى عام ١٩٨٨ بلغت مدخرات المكسيكيين نحو ٢٢ فى المائة من الناتج الاجتماعى، فإن هذا الرقم قد تدنّى مع مضى السنين إلى أقل من ١٦ فى المائة فى عام ١٩٩٤.

ومع ذلك، فقد تخلصنا من مبلغ ليس له نظير من الأموال الأجنبية أثناء هذه السنوات، ولقد أسفرت ندرة الاحتياطيات المحلية عن تعثر الاستثمارات ذات العائد المرتفع عما كان متوقعا. ولئن كان من الممكن أن تكون الاحتياطيات الأجنبية مكملة فى الأجل القصير للاحتياطيات المحلية، فإنه فى الأجل الطويل، يتوقف مستوى الاستثمار إلى حد كبير على المدخرات المحلية. وفى غضون السنوات الأخيرة، تدنت الاحتياطيات المحلية فى المكسيك بسبب الانخفاض الملحوظ فى احتياطيات رأس المال الخاص.

وفى واقع الأمر، مكّن النظام الضريبى الحكومى من تحقيق زيادة كبيرة فى الاحتياطيات العامة إذ أن كلا من الاحتياطيات الأجنبية والاحتياطيات العامة كان موجودا. غير أن الاحتياطيات الخاصة تدنت فى الفترة ما بين ١٩٨٨ و١٩٩٤ بحوالى ٧ فى المائة من الناتج المحلى الإجمالى. ولو أن الاحتياطيات المحلية ظلت على الأقل ثابتة أثناء تلك السنوات، لكانت قد حدثت زيادة كبيرة فى الاستثمارات، وإنتاجية اقتصادية أكبر، ونمو دائم.

ومن جراء جسامة الاختلال الذى نشأ، لم يعُد ممكنا تمويل العجز فى الحساب الجارى (الذى ارتفع إلى نحو ٨ فى المائة من الناتج المحلى الإجمالى) من الأموال الأجنبية. وقد تفاقمت المشكلة بقدر أكبر نتيجة لزيادة معدلات الفائدة فى السوق العالمية، مما أسفر عن تحويل الاستثمارات إلى البلدان الصناعية والأسواق الأخرى التى تشهد رواجا وذات النسبة المواتية بين الإيرادات والمخاطر.

وقد أعطى التدفق المنخفض للأرصدة الأجنبية للمستثمرين المحليين والأجانب انطباعا بأن المخاطر المرتبطة بسعر الصرف فى البلاد قد تزايدت. وبغية الحفاظ على النقد الأجنبى، قررت الحكومة إصدار جانب متزايد من الدين الوطنى فى شكل سندات خزانة لها عوائد دولارية وفترات استحقاق قصيرة الأجل جدا. ومن خيبة الرجاء أن آثارا سياسية سلبية جديدة حدثت فى نهاية عام ١٩٩٤ وأفضت إلى حدوث مضاربات متزايدة تجاه العملة الوطنية. وقد بلغ هروب رأس المال إلى الخارج المقترن بنضوب الاحتياطيات الدولية ذروته بتخفيض قيمة «البيزو» فى نهاية شهر ديسمبر. وتم تطبيق نظام سعر الصرف الحر فى ٢٢ ديسمبر.

وقد ضاعف تخفيض قيمة العملة من التوقعات بأنه سوف يتعين على الحكومة أن تتحمل مدفوعات ضخمة خاصة بخدمة الدين، مما ولّد حالة كبيرة من القلق فى الأسواق المالية المكسيكية والأجنبية.

ونظرا لهذه المشكلات، فقد بدأنا فى تنفيذ برنامج اقتصادى متشدد لكنه غير قابل للتأجيل. فقد كان من الضرورى تفادى خطر حدوث عسر مالى كامل، وخلق وضع يعمل على وقف هروب كميات ضخمة من رأس المال إلى الخارج واستعادة الاستقرار لأسواق المال وأسواق النقد الأجنبى. وبدرجة مماثلة من الأهمية، كان يتعين القضاء بسرعة وبصورة دائمة على الاختلال الكبير فى الحساب الجارى. وكان لابد من تحقيق ذلك مع مراعاة تحمّل المشروعات وسوق العمل للحد الأدنى من الأعباء. وكان يتعين بالمثل اجتناب الدفع بالبلاد فى دورة من التضخم وتخفيض قيمة العملة، لا يمكن التحكم فيها.

وبغية تحقيق هذه الأهداف، نص برنامج التصحيح على تدابير مختلفة وموجعة تماما من أجل تدعيم الشؤون المالية العامة. وقد اشتملت هذه التدابير أيضا على صياغة استراتيجية خاصة بتوفير التمويل الأجنبى، وذلك بغية تعويض خسارة البلاد لرأس المال القصير الأجل، وبغية عكس مسار الاتجاه السائد. وقد رئى أنه من المهم أيضا تنفيذ برامج خاصة تستهدف التخفيف من الآثار الناجمة عن الكساد والتضخم.

ومن أجل توطيد الشؤون المالية العامة، تمت زيادة النسبة العامة لضريبة القيمة المضافة من ١٠ إلى ١٥ فى المائة، وتم تصحيح الأسعار والرسوم العامة، وتم الاتفاق على تخفيض الإنفاق العام فى تلك السنة بنسبة ١٠ فى المائة. وبغية إشاعة الاستقرار فى الأسواق المالية، جرى التفاوض حول تنفيذ برنامج مساعدات من جانب المجتمع المالى الدولى تقدر قيمته بـ٥٠ مليار دولار. بيد أنه حتى الآن لم يستغل سوى نصف الأرصدة المتاحة.

وفى إطار البرامج الخاصة من أجل إدارة الأزمة، اتخذت تدابير لدعم النظام المصرفى، وذلك مثلا من قبيل البرامج الخاصة بالتكوين المؤقت لرأس المال، والآليات الخاصة بضمان السيولة فى شكل نقد أجنبى لكمبيالات الخصم المصرفية، وإصلاحات قانونية تتعلق بتعزيز الاستثمارات الأجنبية والمحلية فى القطاع المصرفى، وإعادة هيكلة البرامج الخاصة بحيازات الحافظة المستحقة. وبغية تخفيف الصعوبات التى يواجهها المدين فى النظام المصرفى، استنبطت الحكومة المكسيكية ومصارف التجارة والتنمية برنامج مساعدات خصيصا للمدينين ذوى الالتزامات المالية المنخفضة والمتوسطة، مع تقديم تسهيلات خاصة للقطاع الزراعى.

وبفضل الإجراء السريع الذى تم اتخاذه من أجل مواجهة المشكلات فضلا عن القوة الهيكلية للاقتصاد المكسيكى، فإنه يمكن تبيّن علامات مشجعة للانتعاش بعد مضى بضعة

شهور، وذلك بالرغم من الآثار القاسية للأزمة. وبذلك، فقد أمكن تفادى خطر وقوع انهيار مالى كان ماثلا فى بداية ١٩٩٥. وقد استقرت الحالة فى الأسواق المالية، وتم تصحيح الاختلال فى الحساب الجارى. أما سعر الصرف الذى كان يزيد على ٧,٥ بيزو لكل دولار أمريكى فى شهر مارس، فقد استوى فى الشهور الثلاثة التالية إلى متوسط قدره ٦,٢ فى المائة. وهبط معدل الفائدة المصرفية ـ الذى كان قد ارتفع بالمثل فى شهر مارس إلى ما يقرب من ١١٠ فى المائة ـ إلى أقل من ٤٠ فى المائة، وإن كان لايزال مرتفعا جدا. وفى الفترة ما بين يناير ومارس ١٩٩٥، بلغ الفائض التجارى حوالى ٣٧٠٠ مليون دولار، مما يمثل تحسنا ملحوظا بالمقارنة مع عجز قدره ١٠٤٠٠ مليون دولار تقريبا تم تسجيله فى الفترة ذاتها من العام السابق. وفى النصف الأول من عام ١٩٩٥، ارتفع نمو الصادرات بأكثر من ٣٢ فى المائة مقارنة بالفترة ذاتها من العام السابق، فى حين انخفضت الواردات فى الوقت ذاته بحوالى ٧ فى المائة. أما نسبة التضخم الشهرية، التى بلغت ٨ فى المائة فى شهر أبريل، فقد أظهرت اتجاها نزوليا ملحوظا منذ ذلك الوقت؛ وفى أغسطس، انخفضت بالفعل إلى ١,٧ فى المائة. وبفضل الانضباط الحازم فى الموازنة العامة فى الشهور الستة الأولى من هذه السنة، بلغ النمو الفعلى فى الإيرادات الضريبية ٣٠٠ فى المائة، مقارنة بالفترة المناظرة من العام السابق .

وقد أصبحت الحالة الراهنة الآن أكثر استقرارا، وبات الطريق أمامنا أشد وضوحا. وتعتبر الأزمة المالية التى واجهت المكسيك حالة نموذجية للتحديات الجديدة التى تواجهنا فى عالم يقوم على الاعتماد المتبادل بصورة متزايدة. وحالة المكسيك ليست فريدة فى نوعها، بل إنها تؤثر على الاقتصادات الوطنية لجميع البلدان النامية، وبالتالى تؤثر على العالم المالى الدولى بأكمله. وإن لم نلتفت إلى آثار تجربة المكسيك الموجهة، فإننا نتعرض لخطر أن يصبح ما انقضى وتحوّل إلى تاريخ بالنسبة لنا نذيرا بوقوع أزمات مقبلة فى بلدان أخرى فى المستقبل غير البعيد. ووفقا لذلك، من الممكن أن توفر تجارب المكسيك دروسا قيمة لبلدان عديدة.

وحالما تم التغلّب على الحالة البالغة الصعوبة الناجمة عن الأزمة المالية مع بداية العام، أصبح الهدف الرئيسى للحكومة فيما يتعلق بالسياسة الاقتصادية هو تعزيز نمو قوى ودائم. ويتدعم هذا الهدف عن طريق الإصلاحات القانونية التى تستهدف إنعاش الاستثمارات الخاصة، المحلية والأجنبية، فى مجالات السكك الحديدية، والاتصالات السلكية واللاسلكية، والموانىء، والمطارات، والبتروكيماويات الثانوية، وتوليد الطاقة الكهربية

والتوسع فيها، فضلا عن توريد الغاز الطبيعى وتخزينه، وهى الإصلاحات التى سيعتمدها الكونجرس المكسيكى بمبادرة من جانب الحكومة الاتحادية.

ومن أجل تعزيز إنشاء الوظائف، فقد تمت الموافقة أيضا على برنامج لإلغاء القيود مما ييسر الإجراءات الشكلية المرهقة، والتى يتعين على الشركات الصغيرة الحجم جدا، والصغيرة، والمتوسطة أن تلتزم بها عند تأسيسها وفى سياق عملياتها اليومية. والمأمول إيجاد آلية مراقبة، يتجه اهتمامها الرئيسى إلى توفير الحماية للمستهلك، وإلى تعزيز وليس منع المبادرات الخاصة.

وأثناء السنة التالية، أى فى ١٩٩٦، كان يتعين حدوث انتعاش عام مع إرساء الأسس الخاصة بتحقيق نمو دينامى ودائم، والذى تعهدنا بإنجازه فى العام التالى. وبغية توفير الشروط الأساسية لتحقيق نمو متوسط الأجل وطويل الأجل بصورة دائمة، بُدىء فى تنفيذ إصلاحات هيكلية من أجل توفير الحوافز المستمرة الخاصة بتشكيل احتياطيات رأسمالية محلية خاصة. وقد نَصّت خطة التنمية الوطنية، التى تم وضعها قبالة هذه الخلفية، على المبادىء الخاصة بالاستراتيجية الشاملة لتعزيز تشكيل احتياطيات محلية. وحظى إصلاح نظام الرسوم والنظم الخاصة باشتراكات التقاعد والدعوم الإيجارية، بأهمية خاصة.

ولا يعنى الانتعاش الاقتصادى ضمنا تخلخل الانضباط الاقتصادى. إذ أنه لكى يكون للانتعاش أساس صلب، لابد من توفير ظروف مالية عامة صحية، وسياسة نقدية تتماشى مع خفض ضرورى للتضخم، وسياسة خاصة بسعر الصرف تعزز تحقيق زيادة دائمة فى الصادرات. وبغية تحقيق الهدف الأخير، سوف نستمر فى التفاوض مع البلدان والمناطق الأخرى للتوصل إلى اتفاق حول تحرير التجارة وحماية الاستثمارات.

وحالما يتم التغلب على الأزمة الراهنة، ويصبح الانتعاش الاقتصادى متوطدا، سيكون ممكنا عن طريق تعزيز تشكيل الاحتياطيات الخاصة، تحقيق معدلات نمو سنوية غير متغيرة تزيد على خمسة فى المائة. ويعتبر النمو الاقتصادى لا غنى عنه لحماية الوظائف ذات الأجور المجزية، وتحقيق مستوى متنامٍ من الازدهار، وفى نهاية الأمر تحقيق التوزيع الأكثر عدالة والمطلوب من أجل التنمية السلمية المستقرة.

ومن الممكن حماية استقلالنا، وتنفيذ القوانين الجديدة، وتحقيق التقدم الاقتصادى والاجتماعى المستهدف، على أساس النمو السريع والدائم. ولذلك فسوف تجرى حكومتى جميع الإصلاحات الضرورية وتكفل تنفيذها الناجح.

الازدهار الاجتماعى للمكسيك

وفيما يتعلق بالسياسات الاجتماعية، استطاعت المكسيك أن تحقق تقدما بفضل الجهود الواسعة النطاق التى بذلتها. ومع ذلك لايزال الفقر مستمرا، فضلا عن التباينات الموجودة على الصعيدين الفردى والإقليمى.

وقد أفضت الأزمة الاقتصادية الراهنة إلى تدنّى الدخل الحقيقى لغالبية السكان، وإلى زيادة البطالة. غير أننا قد استنبطنا برامج من أجل تخفيض التكاليف الاجتماعية وتخفيف آثارها. وكلما تزايد النجاح الذى حققه هذا البرنامج للتعويض الاقتصادى، تدعمت أيضا البرامج الاجتماعية. وعلى سبيل المثال، تم استنباط برنامج للعمالة المؤقتة فضلا عن برنامج للحفاظ على الطرق بالبلاد، وقد أوجد البرنامجان معا زهاء ٧١٠٠٠٠ وظيفة مؤقتة، وهو مجرد مثال واحد للعديد من التدابير التى اتخذناها.

فالتنمية الاجتماعية، والعوامل الأخرى من قبيل توطيد الممارسة الديمقراطية ووجود اقتصاد قادر على المنافسة ومتنامٍ، يؤثر كل منهما فى الآخر على نحو متبادل. والواقع أن حرمان مجموعات سكانية بعينها من المكسيكيين من ثمار التقدم والتنمية، أمر لا يتوافق مع نظام سياسى منفتح ومستقر ويأخذ بمبدأ التعددية. وبالمثل، لا يمكن تحقيق تحسّن فى الظروف المعيشية للسكان إلا عن طريق النمو الاقتصادى المستقر.

ويكفل الدستور السياسى للمكسيك الضمانات والحقوق الفردية المتعلقة بتوفير فرصة متساوية وتحسين الظروف المعيشية للشعب. وبغية الامتثال لهذا الأمر، فقد نصت «خطة التنمية الوطنية»، كهدف رئيسى لها فى الفترة ١٩٩٥ ـ ٢٠٠٠، على ضمان وتوسيع الفرصة المتساوية للأفراد والجماعات، وذلك فيما يتعلق بالقيم المادية والفكرية. وفى هذا الصدد، سوف تعمل الحكومة على توسيع سياساتها الاجتماعية فى إطار خمس استراتيجيات: التحسّن النوعى والتوسع الجغرافى للخدمات الأساسية فى مجالات التعليم والصحة والإسكان، وتحقيق التناغم فيما يختص بالنمو السكانى والتوزيع الجغرافى للسكان؛ وتعزيز التنمية الإقليمية المتوازنة؛ وإعطاء الأولوية فى المعاملة للجماعات والقطاعات السكانية الأكثر تضررا من الناحيتين الاقتصادية والاجتماعية؛ ومواصلة سياسة التنمية الاجتماعية الشاملة، والمتجهة صوب مبادىء الحكم الاتحادى الجديد.

وكوسيلة أخرى من وسائل السياسات الاجتماعية، طبقت حكومتى «البرنامج الوطنى للسكان»، الذى يسعى لضمان أن يحصل جميع المكسيكيين على نصيب متساوٍ وعادل من الثمار التى تغلها التنمية، ويكفل أن يتكيّف التوزيع الإقليمى للسكان مع إمكانيات التنمية

على الصعيد الإقليمى. والهدف من هذا البرنامج أيضا هو تعزيز التنمية الشاملة للأسرة: تخصيص فرص متساوية للمرأة والرجل، ورفع المستويات المعيشية وتحقيق الازدهار للسكان الأصليين واستحداث ثقافة ديموغرافية دائمة.

وفى ميدان التعليم، تطمح المكسيك إلى ضمان أن يحصل جميع الأطفال على التعليم الأوّلى، الذى يتكون فى المكسيك من عشر سنوات (مدرسة التمريض، والمستويين الابتدائى والثانوى)، فضلا عن تحقيق تحسّن ملحوظ فى نوعية التدريب الأساسى، والتدريب المتوسط، والتدريب الفنى المتوسط. وبغية أن يكون بالاستطاعة تلبية الطلب على الأيدى العاملة الماهرة بصورة أفضل من جانب الصناعة، ومن أجل تلبية الاحتياجات الخاصة بالتدريب والنهوض بتعليم العمال، سوف نقوم بإصلاح نُظم التعليم الخاصة بالتدريب الفنى المتوسط والتدريب العالى المتوسط.

وسوف نعمل على تحسين التدريب والنهوض بالتعليم للمنتجين فى مجال الزراعة وتربية الماشية، وذلك بُغية مساعدتهم فى رفع مستوى مرافقهم الإنتاجية تكنولوجيا، وبذلك تتحسن قدرتهم التنافسية. وإضافة إلى ذلك، فقد تم إنشاء مؤسسة لمعايرة المعرفة المخصصة وإصدار شهادات بشأنها، وهى تعمل من أجل وضع معايير موحدة للتدريب وللنظام التعليمى ككل.

وفى مجال الرعاية الصحية، أجرى إصلاح يتيح تقديم خدمات أفضل للقطاعات السكانية المحدودة الدخل، والذى سيتيح مد الخدمات الطبية للملايين العشرة من المكسيكيين الذين لا يتيسر لهم الحصول حتى الآن على خدمات الرعاية الصحية. ولا ريب أن إلغاء المركزية، وتكامل خدمات الرعاية الصحية سوف يزيدان من فعالية الموارد المتاحة.

وقد قررت حكومتى أن تشمل برعايتها التنمية الحضرية والإقليمية عن طريق برنامج يحقق النفع لمائة مدينة متوسطة الحجم (ذات كثافة سكانية تقل عن مليون نسمة). ويتضمن هذا البرنامج أنشطة خاصة بتنظيم استغلال الأرض وتوفير أراضى البناء للمساكن، وتحسين إدارة وصلاحيات السلطات البلدية، فضلا عن توفير الخدمات الأساسية (من قبيل مثلا مياه الشرب، وشبكات الصرف، وإمدادات الكهرباء).

وسوف نتكيف مع الاتجاهات السائدة ونواصل تنفيذ برامج الطوارىء التى بدأناها فى المجال الاجتماعى، وذلك كيما نتمكن بهذه الطريقة من إقامة شبكة اجتماعية للقطاعات

السكانية التى تعيش فى حالة من الفقر. ومن بين الأمور الضرورية التى نستهدفها لعام ٢٠٠٠، لابد من توكيد ما يلى. ضمان توفير الخدمات الأساسية فى نظام الرعاية الصحية، الإمدادات الأساسية من المواد الغذائية للأسر التى تعانى من سوء التغذية، التوفير اليومى لأربعة ملايين وجبة من وجبات الفطور للمدارس، تشييد وتجديد ٧٠٠٠٠٠ مسكن سنويا، توفير مياه الشرب لكل مقاطعة تضم أكثر من ألف ساكن، وتوفير الإمدادات الكهربية لجميع المقاطعات التى تضم أكثر من مائة ساكن.

الفرص التى تتيحها العولمة

يبدو أن الأرض آخذة فى الانكماش يوما بعد يوم. فقد أدت تكنولوجيات الاتصالات وعولمة الاقتصاد إلى جعل السلع والأشخاص تنتقل حول العالم بدرجة أكبر من السهولة واليسر. ولقد أصبحت مشكلات كوكبنا من الصعوبة بحيث إنها تتجاوز الحدود الوطنية. وقد أصبحت المشكلات التى تواجه بلدا ما بصفة عامة، تؤثر أيضا على جيرانه، مفرزة قلقا فى المنطقة بكاملها فى أغلب الأحيان، إن لم يكن فى واقع الأمر فى العالم كله.

ويجب ألا يكون تزايد التكافل الاقتصادى بين البلدان معادلا للتخلى عن مبدأ السيادة. إذ أن السيادة هى أعظم ما يمتلك المكسيكيون. والسيادة بالنسبة لنا تعنى الاحتفاظ بقدرتنا على أن نتخذ، بصورة مستقلة عن البلدان الأخرى، قرارات اقتصادية ومحلية. وعندما نمارس حريتنا، نخلق المصالح الشخصية ونعترف بها، ونحدد أهدافا مشتركة وندافع عن مصالحنا وندعم وضْع المكسيك فى مجتمع الدول على الصعيد الدولى.

وتُعطى العلاقات بين المكسيك والولايات المتحدة الأمريكية الأولوية من جانب البلدين، ليس فقط لكوننا جيرانا، بل أيضا بسبب ديناميات الاتصالات المتبادلة ونُظم التبادل التى أنشأها البلدان. ولذلك، فإننا نبحث عن قناة جديدة للتفاهم تصوّر وتروّج اهتمامات ومصالح المكسيك لذلك البلد. ولعل ما نطمح فيه هو تكثيف المشاورات الرفيعة المستوى فى الأمور الثنائية والدولية التالية: حماية حقوق الإنسان وحقوق العمل الخاصة بالعمال المكسيكيين الذين هاجروا إلى الولايات المتحدة الأمريكية، فضلا عن تعزيز كرامتهم وصورتهم؛ وقيام تعاون مالى واقتصادى وعلمى وتكنولوجى، وتطبيق مبادرات جديدة وفعالة من أجل مكافحة تهريب المخدرات فضلا عن التجارة فى الأسلحة والأشخاص؛ تنفيذ تدابير الحماية البيئية وتوسيعها؛ وصياغة تدابير للطوارىء من أجل دعم القطاعات السكانية التى تقيم على الحدود؛ ومكافحة الجريمة والعنف فى المناطق الحدودية؛ وتدعيم الأنشطة الرامية إلى أن يصبح كل جانب على بينة بثقافات الجانب الآخر.

وفى الميدان الاقتصادى، أكدنا مجددا عضويتنا فى منطقة التجارة الحرة لأمريكا الشمالية، وأبدينا عزمنا على الانتفاع بذلك بأكبر قدر ممكن. ولقد صدقنا على هذه المعاهدة لأننا نعتقد أنه بوسعنا أن نحقق درجة أكبر من الازدهار عن طريق هذه المنطقة التجارية الحرة.

ومع كندا، نرتبط بمصالح مشتركة، ذات طبيعة ثنائية وإقليمية سواء بسواء. ولابد من تعبئة هذه المصالح المشتركة كيما نعطى زخما جديدا لعلاقاتنا الاقتصادية، ونحقق تنسيقا أكبر لسياساتنا على الصعيد المتعدد الأطراف. وسوف نعمل قبل كل شيء على تدعيم مناقشاتنا بشأن الموضوعات المتعددة الأطراف، ولاسيما فى مجال تعزيز التنمية، والتعاون القانونى لمكافحة تهريب المخدرات، وفى التبادل العلمى والتقنى والثقافى.

ومع الاتحاد الأوروبى، نطمح فى إبرام معاهدة اقتصادية أكثر شمولا وأوسع نطاقا. وينبغى لهذه المعاهدة أن تنص على توفير إطار مناسب لتبادل السلع والخدمات والاستثمارات، وأن يستتبعها تحرير متبادل ومطرد، امتثالا للأحكام الواردة فى منظمة التجارة العالمية.

وإلى أن تصبح هذه المعاهدة واقعا ملموسا، سوف نستمر فى إقامة شبكة من المعاهدات الثنائية مع البلدان الأوروبية المختلفة من أجل تعزيز وحماية الاستثمارات التى وقعناها أو التى سنوقعها. وبالاقتران مع ذلك، سوف نمد أو نقيم نظم التشاور فيما يتعلق بالموضوعات الثنائية، والإقليمية، والعالمية مع دول منظمة التعاون والتنمية فى الميدان الاقتصادى وغيرها من البلدان ذات الأهمية الاستراتيجية.

وتعتبر أسبانيا، بكونها إحدى بلدان الاتحاد الأوروبى، بمثابة شريك حيوى للمكسيك. ويرتبط بلدانا بتاريخ طويل وصلات قربى مؤكدة. وتحدونا الرغبة فى أن نعمل مع أسبانيا ليس فقط على الصعيد الثنائى بل أيضا على صعيد أمريكا اللاتينية فوق الإقليمى، وذلك بُغية فتح قنوات جديدة لحماية سلم أمريكا اللاتينية وتنميتها.

ومع ألمانيا، نرغب فى الحفاظ على علاقاتنا المثمرة وتوسيعها. وتقر المكسيك بالإسهام الهائل الذى قدمته الشركات الألمانية من قبيل فولكس فاجن، ودايملر بنز، وباير، وهوكست، وباسف فى التنمية الاقتصادية لمناطق مختلفة من بلدنا. وفى الوقت الحاضر، تعتبر ألمانيا هى ثالث أكبر مستثمر أجنبى فى المكسيك. وقد ارتفع حجم التجارة الكلى بين البلدين لهذا السبب فى السنوات الخمس الماضية من ١٧٧٧ مليون دولار أمريكى إلى ٣٥٠١ مليون دولار

أمريكى، أى بزيادة تصل نسبتها إلى مائة بالمائة. وبالرغم من هذه الميزانية العامة الإيجابية، فإننا سوف نسعى إلى زيادة توسيع علاقاتنا التجارية ونضاعف التعاون ونعمل على تنويعه فى مجالات العلوم، والثقافة، والتعليم.

وسوف نوطد وجود المكسيك فى وسط أوروبا عن طريق تحديث الروابط والمعاهدات الديلوماسية، بغية تعزيز التجارة الاقتصادية والتعاون الثقافى والتقنى. وأتاح لنا دورنا فى بنك الإنشاء والتعمير الأوروبى، أن نكون على اتصال وثيق بمشاريع الدول الأوروبية وأسواقها، وأن نتمكن من إقامة تبادلات نافعة معها.

وفيما يتعلق بأمريكا اللاتينية حاولنا أن نوجه علاقاتنا صوب محورين: أولا، تدعيم آليات التشاور والعمل المنسق السياسى بغية حماية السلام وتعزيز التنمية. ثانيا، إقامة منطقة تجارة حرة وتكامل اقتصادى تضم نصف الكرة الأرضية الغربى بكامله. وجدير بالذكر أن توطيد دعائم الديمقراطية فى هذه المنطقة يتيح تفاهما سياسيا دائما، ويحقق تعاونا أوثق. وتوفر عملية إعادة الهيكلة والانفتاح التى خضعت اقتصاداتنا الوطنية لها، فرصا جديدة تماما للتكامل. ويدعم التوقيع على معاهدات منفردة للتجارة الحرة مع شيلى وكوستاريكا، وفى إطار مجموعة الثلاثة، مع كولومبيا وفنزويلا، العلاقات الاقتصادية والودية وتعاون المكسيك مع بلدان أمريكا اللاتينية. وفى الوقت الحاضر، يجب علينا أن نوسع تكاملنا الاقتصادى ونوطده مع منطقة أمريكا الوسطى ومنطقة الكاريبى. وفى هذا المجال، سوف نستفيد من قدرة المكسيك على تسخير قوى البلدان الأخرى بغية تنفيذ هذه الأهداف فى تناسق، وبذلك نزيد من إمكاناتنا الاقتصادية والاجتماعية من أجل التنمية.

ولقد أصبحت منطقة المحيط الهادى الآسيوية من أهم المواقع الاقتصادية والاستثمارية، لأن هذه المنطقة تضم بعضا من الاقتصادات الوطنية البالغة الأهمية فى العالم. ولقد تعهدت المكسيك بأن تستخدم عضويتها فى المنتديات الاقتصادية المهمة فى هذه المنطقة، مثل منتدى التعاون الاقتصادى ما بين بلدان آسيا والمحيط الهادى، من أجل تعزيز العلاقات المالية والتجارية مع الدول الأعضاء فيها.

وفى الشرق الأوسط، وهى منطقة تتيح فوق كل شىء آفاقا للنمو متوسطة الأجل، والتى ترتبط مع المكسيك بموضوعات مشتركة، سوف نستفيد من إمكانيات التعاون الاقتصادى والمالى. وتود المكسيك أن تجدد روابطها التقليدية مع إفريقيا، بما فى ذلك إنشاء بعثات دبلوماسية جديدة.

وتعتبر المنتديات الدولية وسيلة ملائمة للتصدى بنجاح للتحديات المشتركة التى تواجه

الأمم جمعاء. ويعتمد تعزيز السلم العالمي وإيجاد نظام عالمي حقيقي على نهوض هذه المنتديات بعملها وأدائها على الوجه الصحيح.

ولاريب أن الشرط الأساسي لإقرار السلام العالمي هو توافر مناخ يتسم بالاحترام والتسامح بين الدول. وترى المكسيك أنه من الضروري أن تتواصل مشاركتها التي دامت طوال سنوات عديدة في عملية السلام وأن يتم التوصل إلى توافق آراء عريض وعملي في مجال نزع السلاح وعدم انتشار الأسلحة النووية والتقليدية، فضلا عن مكافحة تجارة الأسلحة غير المشروعة. وفيما يتعلق بسياستنا الخارجية، فإننا نحاول أن نشجع على إعادة تنظيم أجهزة المنظمات الدولية ـ السياسية والاقتصادية ـ ونظم صنع القرار فيها، وذلك بغية تحسين التوازن والصلاحيات بين البلدان.

ويتراءى التزام المكسيك بالديمقراطية، والمحافظة على حقوق الإنسان، والبيئة، ومكافحة تهريب المخدرات والإرهاب في موقف المكسيك الدولي على الصعيد الثنائي والصعيد الدولي. وسوف نقترح استراتيجيات مشتركة وإجراءات متناغمة إذا ما توافرت المبررات لذلك من واقع طبيعة المشكلات.

المكسيك في القرن الحادي والعشرين

يتصف مجتمع المكسيك في الوقت الحاضر بتعددية التطلعات والآراء. ومن ثم، فإنه لا ينبغي لأحد أن يدهش عندما لا تشترك الجماعات السكانية المختلفة دائما في ذات الرأي إزاء الاتجاه الواجب اتخاذه صوب إصلاح مستهدف، والسرعة التي تتم بها هذه الإصلاحات، وحجمها. وإلى جانب ذلك، هناك أيضا قوى تكافح من أجل الإبقاء على الحالة الراهنة. غير أن الغالبية العظمى من المكسيكيين مقتنعون بأنه باستطاعتنا أن ننهض بمؤسساتنا السياسية وظروف حياتنا المادية عن طريق العمل المنتج، وحسن التدبير، والاستعداد للدخول في حوار، والمثابرة، وبذلك ندخل القرن الحادي والعشرين كبلد أكثر ازدهارا، وأكثر عدلا، وأكثر ديمقراطية.

وفي نهاية هذه الألفية، لايزال هذا العالم بعيدا عن أن يكون عالم الازدهار، والسلام، والحرية ـ العالم الذي كان أسلافنا يطمحون إلى تحقيقه، والذي مازلنا نحن أيضا نطمح إليه. ولابد للرجال والنساء الذين آل إليهم إرث هذا الكوكب أن يعلموا معا، وبروح من التسامح والتضامن، أن تبادل الآراء والسلع هو أحد المقومات الأساسية لحياتنا. فالتعاون، وليس المواجهة، هو العنصر الرئيسي لمواجهة التحديات الحالية. وسوف تستمر المكسيك على تعهدها، بكل طاقتها وطموحاتها، بتحقيق مستقبل أفضل لجميع سكانها وللأرض جمعاء.

[ ]

سيرة ذاتية

إرنستو زيديللو

ولد إرنستو زيديللو بونس دى ليون لأبوين هما رودولفو زيديللو كاستيللو ومارثا أليشيا بونس دى ليون فى مدينة مكسيكوسيتى يوم ٢٧ ديسمبر ١٩٥١. وبأمل العثور على إمكانات أفضل فى مجال العمل والتعليم لأطفالهما، انتقل الأبوان إلى مكسيكالى، باجا كاليفورنيا.

وقد تعلَّم من أبويه أن فرصة الحصول على مستقبل أفضل إنما تكمن فى التعليم. ولذلك، فقد برز كتلميذ متميِّز، تواق للتعلُّم، ومنظم، وطموح.

وقد شجعه أبواه على أن يعود إلى مكسيكوسيتى فى عام ١٩٦٥. وقد درس العلوم الاقتصادية واكتسب خبرة مهمة فى جامعات مختلفة فى المكسيك والخارج، ومصرف المكسيك، والإدارة العامة، والوزارات المختلفة، إلى أن أصبح وزيرا للتعليم العام فى ١٩٩٢.

وفى ٢٤ مارس ١٩٩٤، أصبح إرنستو زيديللو مرشحا للرئاسة من قبل حزبه الذى انتمى إليه طول أكثر من ٢٠ عاما.

وقد انتخب رئيسا للولايات المتحدة المكسيكية فى ديسمبر ١٩٩٤.

وإرنستو زيديللو هو زوج نيلدا باتريشيا فيلاسكو ولديه خمسة أطفال.

□





دور القيادة فى العالم المعاصر

بى نظير بوتو

ثمة طريقتان للنظر إلى التاريخ، ولا سيما التاريخ المعاصر، وإلى الساحتين الوطنية والدولية السريعتى التغيير. ويتطابق مع ذلك أن ثمة طريقتين أيضا للنظر إلى المسؤولية السياسية والمكانة التى يزعم القادة أنهم حققوها فى صنع التاريخ. والسؤال المحورى الذى عذب الكثيرين من المؤرخين فى الماضى، هو الموقع الذى ينبغى للمرء أن يمنحه للقادة الأقوياء فيما يقع من أحداث مهمة. فهل هؤلاء القادة مجرد نتاج للتاريخ أو أنهم صناع التاريخ؟

فى أوقات الاهتياج عندما يكون «الاندفاع نحو التغيير الجذرى مصحوبا بالتفسخ والنزاع»، حسبما يقول هارولد لاسكى، يميل الأمر إلى نسبة تلك الظواهر إلى «الخيارات الطائشة لأشرار الرجال» بدلا من نسبتها إلى «تلك الأسباب الأعمق وغير الذاتية التى يعجزون عن السيطرة عليها والتى لا يزيدون على أن يكونوا مجرد رموز زائلة لها». والباعث إلى نسبة مأساة وطنية إلى كباش فداء قليلة أمر يمكن فهمه. فأن يعزى جزء من المسؤولية المباشرة عن الحدث إلى قليل من فرادى المناصرين أكثر مدعاة للراحة بكثير من تقبل المسؤولية الجماعية عنه. كما أن هذا الميل السائد ميل خطير، لأن إسناد مهمة تشكيل العمليات التاريخية إلى قليل من الأفراد هو بمثابة حرمان للناس من حقهم الشرعى فى تصريف الأمور وجعلهم غير مبالين بالمسؤولية المدنية. وعلى المستوى الأعمق، بوسع المرء أن يصل حتى إلى حد القول إنه إذا ما كان مجىء وذهاب الملوك والحكام يشكل المبدأ المنظم

للمعارف والدراسات التاريخية، فحينئذ يتسرب إلى نفسية الأمة عنصر ما من الحتمية الجبرية. فلا يشعر الناس بعد ذلك بأنهم صناع التاريخ؛ ويصبحون المعذبين الصامتين، المتفرجين المحرومين من حقهم فى المشاركة، والضحايا النهائيين للتاريخ.

وفى عالم فشلت فيه جميع التجارب الأخرى، سوى الديمقراطية، لتنظيم الوجود البشرى، يكون من قبيل التجديف أن نمجد فى دور القادة ونحط من قوة الناس. فالناس، رغم كل شىء، هم الذين انتخبوا فى انتخاب حر ممثليهم الذين يشكلون الحكومة . وإنها حقيقة تعتبر حكومة الناس، ومن أجل الناس، وبالناس. والممثلون المنتخبون يجسدون رغبات الناس وآمالهم. والناس هم الذين يصادقون على الخطط السياسية والاقتصادية والاجتماعية لكى تقوم الحكومة بتنفيذها. والناس هم الذين يعطون الولاية، والحكومة تكون مسؤولة أمامهم فى نهاية الأمر.

وعندما ينتخب الناس زعيما فى نظام ديمقراطى، فإنهم لا يفعلون ذلك لأنهم يجدون فى الزعيم شخصا يمثل تطلعاتهم وحاجاتهم ومطالبهم المباشرة، ويفصح عنها، على أفضل وجه فحسب، وإنما أيضا لما تكنه نفوسهم من أعمق الأحلام والآمال فى مستقبل أفضل. وتراودنى رغبة فى القول إن الزعيم بهذا الإفصاح يتبوأ دور ومسؤوليات الزعيم التى تسمو وتتجاوز الدور والمسؤوليات التى يربط المرء بينها وبين من يمثل الناس. وبالمعنى السياسى الدقيق، فهذا الإفصاح يعتبر أيضا عملا من أعمال توعية الناس الذين يمثلهم المرء. فالزعيم بإفصاحه عما يعتمل فى أنفسهم من أحلام ورغبات ملحة، يقوم أيضا بصقل تلك الأحلام واستعراضها باستمرار، بل وأحيانا ما يتحدى الافتراضات التى تقوم عليها تلك الأحلام، وأحيانا ما يوسع نطاق وحجم تلك الآمال ويمددها إلى أبعد من حدود ما هو ممكن فى الحال. ومن ثم فإن الزعيم الحقيقى ليس مجرد ممثل لأمته، وإنما هو أيضا بارز للأمة وصانع للتاريخ بطريقة أكثر عمقا مما قد يسمح به التعريف الضيق والمتعارف عليه للديمقراطية.

ويقودنى ذلك إلى الطريقة الثانية للنظر إلى التاريخ وإلى المسؤولية السياسية. فمن هذا المنظور، يعمل الزعماء الحقيقيون والملهمون على تغيير التاريخ. ويعتبر هذا جزءا من أسطورتهم، واختبارهم النهائى. كما أن آخر وأسمى عمل يقومون به بتقبلهم للمسؤولية الكاملة عن أعمالهم، هو الذى يدفعهم إلى تغيير مصير شعوبهم. وذلك يعطى الزعماء، بطبيعة الحال، قوة هائلة، غير أنها قوة بلا إثم، ومسؤولية بلا دموع.

كان من الممكن أن تبقى مهمة قيادة حزب وحكومة وأمة مهمة غير متناسقة وقائمة

على ردود الفعل لو لم أكن أستلهم رؤيا، أو لو لم أكن أعى بشكل مؤلم الشدائد التى لم تلم بى وحدى شخصيا وإنما أضنت الأمة بأكملها خلال الظلمة التى لم تنقشع فى الفترة المتطاولة التى ساد فيها قانون الأحكام العرفية تحت حكم الجنرال ضياء. لقد كانت تلك هى الأيام التى أخضعت فيها روح الإسلام الحقيقية بلا خجل لغايات نظام حكم ضياء السياسية المشينة الرامية إلى الاحتفاظ بالحكم. وفى غضون عملية إضفاء الشرعية على حكمه الاستبدادى، لم يعمل «المسيح المنتظر» و«المخلص» المدعى على تحريف الجوهر الحقيقى للإسلام فحسب، وإنما عمد بتصرفه هذا إلى تشويه نفسية الأمة ذاتها. ولقد كان ذلك هو أقسى الكوابيس التى كان يتعين على البلاد أن تنتزع نفسها منه.

ولذلك فلا تزال أولويتى الأولى تتمثل فى الحاجة إلى تذكير شعبنا بالجوهر الحقيقى للإسلام، وتخليص الأمة من التحريف العقائدى المتعصب الذى حقنه ضياء فى النسيج الوطنى. وهذه المهمة بالغة الأهمية لأن البواعث الاستبدادية لا تزال مثابرة، ولأن التعصب لا يزال يتنكب ساحتنا الإثنية. فلا يزال صبية قانون الأحكام العرفية يهددون الهياكل الديمقراطية باللجوء علانية إلى طرق غير دستورية لإقصاء حكومة منتخبة انتخابا حرا. والغالبية الصامتة من شعب باكستان التى تتصف بالتسامح والابتكار والإبداع والكد فى العمل، والتى تساند المبادئ، كانت أسيرة لمدة طويلة جدا للحركات الهزلية التى تقوم بها أقلية مستبدة وصاخبة ومتسلطة. وقد بدأ الناس، تحت إمرة حكومة الشعب، فى تحرير أنفسهم من أحابيل التشويهات العقائدية والمعلومات المغلوطة التى حاكها المستبدون بمهارة حول وعينا الوطنى.

لقد رفض الناس المعتقد التقليدى التسلطى رفضا باتا. وما يسمى بالعناصر «الأصولية» ليس لها أية جاذبية انتخابية. وأن تهزم الأحزاب الدينية الداخلة فى القالب الأصولى هزيمة ساحقة فى الانتخابات الوطنية، فلا تفوز إلا بحفنة من المقاعد فحسب فى برلمان يتكون من ٢١٧ مقعدا، ليس بالأمر العديم الأهمية. إن شعب باكستان، الذى أخذ ينفض عن نفسه أغلال القهر القاسى والإرث الأسود للحكم الاستبدادى، يسارع إلى إعادة اكتشاف تراثه الحقيقى. وفى كل مكان تلحظ تغييرا بارزا. وتستمد رؤيتى لباكستان قوتها وحيويتها من تراثنا الثرى. فما هو تراثنا السابق؟

لقد كانت الأراضى التى تشكل باكستان اليوم مركزا للكثير من الحضارات الثرية فى الأزمان القديمة. وتشهد الاكتشافات الأثرية على أن هذه المناطق كانت مهد البوذية. فقد كان أشوكا هو النتاج العظيم لهذه التربة. وفيما بعد، أصبحت هذه المنطقة موطنا للتقاليد

الصوفية لإسلام متسامح مماثل إلى حد كبير للنزعة الإنسانية التحررية التى بزغت فيما بعد ذلك. لقد كانت المناطق التى تشكل باكستان اليوم فى قلب ومفترق طرق أكثر من حضارة قديمة كبيرة. ففى حين أن «الطريق الرئيسى الكبير» الذى يربط بين كابول وكلكتا كان يمر خلال هذه المنطقة رابطا الغرب بالشرق، فإن طريق الحرير قرّب ما بين الجنوب والشمال. وقد استوعبت هذه المنطقة من خلال الروابط التجارية وحركات التاريخ العميقة الكثير من التأثيرات الثقافية المتباينة. فقد كان ثمة تأثير عربى، وتأثير إيرانى، وتأثير آسيا الوسطى، وفيما بعد التأثير اليونانى عندما جاء الإسكندر الأكبر إلى هذه الأراضى. ويمكن القول إن هذه المنطقة كانت، من الناحية التاريخية، «بوتقة صهر»، حيث تفاعلت كل هذه القوى المختلفة لتشكل توليفة أسمى. فقد كانت هذه هى المنطقة التى حدث (باستخدام عبارة ساءت سمعتها بفضل البروفيسور هنتينجتون) أن تبددت عندها تدريجيا ببساطة «خطوط الصدع الحضارى». وكانت النتيجة الحتمية، أو الناتج النهائى، ثقافة من التسامح والإبداع ومناخا من الابتكار والقناعة. وهذا ، حقا، هو تراثنا الثقافى الحقيقى.

ومع أفول الاتحاد السوفيتى وعودة دول آسيا الوسطى إلى الظهور ككيانات سياسية مستقلة وذات سيادة، فإن باكستان تعيد تنشيط روابطها الثقافية والتجارية القديمة مع آسيا الوسطى. وتتيح «منظمة التعاون الاقتصادى» الموسعة التى تتكون من باكستان وإيران وتركيا وأفغانستان ودول آسيا الوسطى، فرصا اقتصادية هائلة أمام الذهن المقدام. فموقع باكستان لا يتيح لها فقط أن تعمل بشكل نموذجى على تعظيم هذه الفرص، وإنما أن تقوم بالدور التوليفى مرة ثانية. فبوسع باكستان أن تصبح، وستصبح، مركزا للتوليفة الإسلامية الجديدة والانسجام العالمى الجديد فى هذه المنطقة، وليس مجرد مركز التجديد الاقتصادى فيها. ويسعى حزب الشعب الباكستانى والحكومة اللذان أقودهما إلى جعل باكستان مثلا يحتذى فى العالم الجديد الذى يبزغ فى الوقت الحالى: مثلا يحتذى من أجل التغيير فى المجتمع الإسلامى، وأساسا وطيدا للحرية والقانون والديمقراطية، وإلهاما للمرأة فى كل مكان من العالم.

ومن الأمور ذات الدلالة أيضا أن بانى باكستان، محمد على جناح، أعطى لشقيقته فى حياته العامة شأنا عظيما. وقد كانت هذه طريقته لإبراز المكانة المكرمة التى ينبغى أن تحتلها المرأة فى باكستان. وبعد سنوات كثيرة من ذلك، فى منتصف الستينيات، اختارت أحزاب سياسية من بينها أحزاب دينية، الآنسة فاطمة جناح مرشحة لها لكى تخوض الانتخابات للفوز بمنصب رئيس الحكومة والدولة. وانتخابى رئيسة لوزراء باكستان هو استمرار لهذا التقليد النبيل والمستنير، ويتفق تماما مع المكانة التى منحها الإسلام للمرأة.

وفى مجال السياسات الوطنية، حدا الحصاد المرير للنظم الشمولية والفاشية فى كافة أنحاء العالم بمؤسس باكستان، محمد على جناح، إلى أن ينتصر للديمقراطية بوصفها البديل الوحيد. وقال محمد على جناح فى كلمته إلى الجمعية التأسيسية فى ١١ أغسطس ١٩٤٧: « إن كل واحد منكم، مهما كانت الجماعة التى ينتمى إليها، ومهما كان لونه، ومهما كانت الطائفة أو المذهب اللذان ينتمى إليهما، هو المواطن الأول والثانى والأخير لهذه الدولة وله نفس الحقوق والامتيازات والالتزامات». والأمر بهذه البساطة. ولا يوجد هاهنا أى إبهام .

وفى مجال الإدارة الاقتصادية، اختارت حكومتى الشراكة الخلاقة فيما بين القطاعين الخاص والعام. ففى الوقت الذى تم فيه تحرير الطاقات المبدعة للمشروع الخاص تماما من أغلال القيود التى تضعها الدولة، فإن الدولة لم تتخل عن الفقراء. فلم يكن بوسعنا ببساطة أن نقبل بسكينة نفس وجود طبقة دنيا ضخمة. وبالمثل، فمع اقتراب قرن ماركس والمادية من نهايته، توصلنا إلى أن ندرك أن البؤس والمعاناة لا ينبثقان عن الجوع وحده. فالبؤس ينبثق أيضا عن البيوت الكسيرة، وعن أطفال الطلاق والمخدرات، وعن الزنى والايدز، وعن الفساد والجريمة. ونحن نلتمس، فى غضون موازنتنا بين المادية والروحانية، الهداية من مبادئ الإسلام الخالدة ـ ليس الإسلام الذى يسىء رجال الدين الجهلاء تفسيره وإنما الجوهر الحقيقى للإسلام.

وتبرز باكستان اليوم كبلد مستنير ومتقدم ومتطلع إلى المستقبل حقيقة، بجدول أعمال واضح من أجل إعادة الهيكلة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية. وقد أصبحت باكستان، بتحقيقها الاستقرار الاقتصادى الكلى والانضباط المالى، مثلا يحتذى لبرنامج ناجح لصندوق النقد الدولى لإعادة الهيكلة الاقتصادية. لقد أُضفى على برامجنا لتفكيك القيود والتحرير والخصخصة طابع مؤسسى كامل، وبدأت تحصد ثمار نجاحها فى شكل تدفق كبير من الاستثمار الأجنبى.

وقد يكون من المفيد علميا، فى غضون عملية التقييم والتقدير الكاملة للطريق الطويل الذى قطعناه، أن نقارن إنجازاتنا باليأس القاتم والعوالة التى كانت تميز الظروف الاقتصادية لباكستان عندما تولت حكومتى السلطة فى أكتوبر ١٩٩٣. كانت باكستان تقف حينئذ على حافة الإفلاس بعد أن انخفضت احتياطياتها من النقد الأجنبى إلى مجرد ٣٠٠ مليون دولار ـ وهو ما يكفى بالكاد لواردات أسبوعين. كان العجز فى ميزانيتنا قد تضخم حتى بلغ نسبة مذهلة تبلغ ٨ فى المائة من الناتج المحلى الإجمالى. وكان المعروض النقدى ينمو بأكثر من ٢٠ فى المائة فى دوامة تضخمية قاصمة للظهر. وبلغ العجز فى ميزان

مدفوعاتنا ٧,١ فى المائة من الناتج المحلى الإجمالى. وكانت بنيتنا الأساسية فى حالة مزرية من الخراب. وفى قطاع الطاقة الحيوى، أظلمت آفاق حياتنا الصناعية والتجارية والاستهلاكية بفعل انقطاع القوى الكهربائية. وقد استدان سلفى فى ثلاث سنوات أكثر مما استدانته جميع الحكومات السابقة بشكل تراكمى فى الفترة من ١٩٤٧ إلى ١٩٩٠.

إن الحكومة التى أرأسها لديها الرؤيا والشجاعة والتصميم على اتخاذ قرارات صعبة لعكس هذا الاتجاه. ولأول مرة، تم إدخال كبار السادة الإقطاعيين الأثرياء فى الشبكة الضريبية. وتم تحويل مصرفنا الاتحادى إلى مؤسسة مستقلة ذاتيا. وتم توسيع نظام ضريبة المبيعات العامة. والنتائج واضحة لكل ذى عينين.

وقد تحول ميزان المدفوعات، الذى يدلل على قوة الاقتصاد الظاهرة والثقة فيه، بشكل ملحوظ استجابة لسياسات إدارة الطلب الحازمة. وفى سنة واحدة، تم خفض العجز فى الحساب الجارى بمقدار النصف (من ٧,١ فى المائة من الناتج المحلى الإجمالى فى الفترة ١٩٩٢ ـ ١٩٩٣ إلى ٣,٦ فى المائة من الناتج المحلى الإجمالى فى الفترة ١٩٩٣ ـ ١٩٩٤، أو من ٣,٣ مليار دولار إلى ١,٥ مليار دولار) . وقد تم تمويل هذا العجز الأصغر درجة بواسطة طفرة فى تدفقات رؤوس الأموال الخاصة تجاوزت مقدار العجز، مما ساعد على التوازن الشامل الذى أدى إلى فائض يبلغ ٦٠٠ مليار دولار فى السنة المنصرمة، وهو ما مكن باكستان من زيادة وضع إجمالى نقدها الأجنبى إلى زهاء ٣ مليارات من الدولارات. وانخفض العجز فى ميزانيتنا إلى ٥,٨ فى المائة من الناتج المحلى الإجمالى، ونحن نخطط لمواصلة تخفيضه خلال السنة الحالية. وتم احتواء الاقتراض المصرفى من أجل الدعم المالى والذى كان قد وصل إلى ٦٤ مليار روبية فى الفترة ١٩٩٢ ـ ١٩٩٣ وإلى ٧١ مليار روبية فى الفترة ١٩٩١–١٩٩٢، ليصل إلى ١٢,٥ مليار روبية (فى مقابل هدف يبلغ ٢٠ مليار روبية حدده صندوق النقد الدولى). ومن المتوقع أن ترتفع التدفقات الإجمالية لاستثمارات الحافظة والاستثمارات الأجنبية المباشرة، على أساس التدفقات الفعلية فى الربع الأول من الفترة ١٩٩٤ ـ ١٩٩٥، لتصل إلى ١,٦ مليار دولار بالمقارنة مع تدفقات فعلية تبلغ ٤٤٧ مليون دولار فقط فى الفترة ١٩٩٢ ـ ١٩٩٣. واستجابة لسياستنا الواسعة الخيال فى مجال الطاقة، فإن لدينا عروضا باستثمارات أجنبية من أجل إنشاء محطات لتوليد الطاقة تزيد على أربعة أمثال حاجتنا. وقد شهدت زيارة وزير الطاقة الأمريكى ارتباطات بمشاريع تقارب ٤ ملايين دولار. وقد وقعت مؤسسة هوبويل بالفعل مذكرة تفاهم مع حكومة باكستان والسند من أجل الاضطلاع بسلسلة من المشاريع تتكلف زهاء ٨ مليارات

من الدولارات، تشمل إنشاء محطة للقوى الكهربائية قوتها ٥٢٨٠ ميجاوات تغذى وتوقد من مستودعات فحم «ثار» المكتشفة حديثا. وتقف باكستان اليوم على شفا فتح كبير فى مجال توليد الطاقة الكهربائية. فقد تم تحقيق الاكتفاء التمويلى أخيرا لمشروع الطاقة الكهربائية على نهر «هب» الذى يتكلف ١,٢ مليار دولار، وهو واحد من كبرى محطات القوى الكهربائية التابعة للقطاع الخاص فى العالم، وتشييده يسير حسب الجدول الموضوع. ونقوم فى الوقت الحالى بوضع سياسة لدعوة القطاع الخاص إلى الاستثمار فى نقل وتوزيع القوى الكهربائية، وإمداد وحدات توليد الطاقة الكهربائية بالوقود. وسنطرح حزمة تقدر بمبلغ ٥ مليارات من الدولارات فى مشاريع لنقل الطاقة الكهربائية، وأنابيب النفط، والمحطات الطرفية لتحميل النفط وخطوط السكك الحديدية المخصصة لذلك.

وبالاقتران مع تناولنا الشجاع للقطاع الاقتصادى الكلى، استثارت سياستنا بشأن خصخصة الأصول المملوكة للدولة استجابة كاسحة. فعندما عرضنا ٢ فى المائة من أسهم شركة الاتصالات السلكية واللاسلكية فى السوق، تم تغطية الإصدار بأكثر من ٧ مرات تقريبا، وقد حدث ذلك أيضا بدون أى استحثاث من المستثمر الاستراتيجى. ويتم تداول المقابل الآجل بأكثر من ضعف سعر العرض. وبتشجيع من استجابة السوق، جلب معروض آخر قيمته ٥٠٠ مليون دولار معوم على الصعيد الدولى ٩٠٠ مليون دولار، وهو ما يعكس علاوة تقارب ١٠٠ فى المائة.

وفى نفس الوقت، تم بالفعل سن التشريعات الضرورية التى تجعل باكستان بلدا مرحبا بالاستثمار. فلا توجد أى قيود على تحويل الأرباح ورؤوس الأموال إلى خارج باكستان. وتحديد حصة الملكية الأجنبية فى رأس مال مشروع مشترك أصبح من ذكريات الماضى.

وتملأ إنجازاتنا فى الميدان الاقتصادى خلال فترة قصيرة لا تزيد على السنة مجلدات تحكى عن الثقة التى يوليها المستثمرون الأجانب والمؤسسات المالية لسياساتنا التى تتصف بالاستقرار الاقتصادى الكلى، وبالوضوح والاتساق والشفافية فى السياسات القطاعية. ولا يوجد ما يعتبر مؤقتا أو مفككا فى برنامج الإصلاح الذى تتبعه حكومتى؛ فجميع عناصر هذا البرنامج تنسجم مع رؤيا غالبة عن باكستان كبلد على درجة جيدة من الاندماج فى الاقتصاد العالمى.

وباكستان التى تتمتع بموقع استراتيجى عند ملتقى طرق دول آسيا الوسطى المستقلة حديثا، ومنطقة الخليج وجنوب آسيا، والتى توفر أفضل سبل الوصول إلى ومن موارد وأسواق آسيا الوسطى غير الساحلية وأصلحها من الناحية الاقتصادية، تتيح فرصة وبيئة مثاليتين

للاستثمار تعدان بمردود ثرى من الأرباح. ويبحث الكثيرون فى نقل مواقع مصانعهم إلى باكستان لجنى الفوائد التى تتيحها الميزات النسبية التى تتمتع بها باكستان فى الكثير من المجالات، مثل تكاليف العمالة الأكثر انخفاضا، وتوافر المهارات الإدارية والمهنية، ووجود نظام مصرفى على درجة عالية من التطور والتحذق والذى يعتبر شرطا أساسيا لنجاح الاقتصاد المنفتح والمتحرر من القيود. وبإمكانى أن أضيف إلى ذلك إمكانات سوق تخدم سكانا يبلغ عددهم ١٢٠ مليون نسمة، ومعدل نمو عاليا فى الناتج المحلى الإجمالى. وتعتبر باكستان اليوم بلدا مثيرا للاهتمام، وبلدا آمنا ومستقرا بالنسبة لمن يريد إقامة معاملات معه. وإلى جانب جمال الطبيعة الخلابة لجبالها العالية، فإن باكستان تقدم أيضا ذرى مرتفعة من الفرص والأريحية. والاستثمار فى باكستان فى الوقت الحالى بمثابة الاستثمار فى المستقبل.

لقد تغير العالم، وهو مستمر فى التغير، بل وسيتغير بأكثر من ذلك بكثير، وإننى لآمل أن يكون التغيير إلى الأفضل. وكيما نكفل أن يتخذ التغيير العالمى وجهة محددة سلفا ومستصوبة ولا يتردى إلى الفوضى، فمن الضرورى أن نبدأ فى التفكير فى هيكلة النظام العالمى الجديد، ليس على مفاهيم غربية أو مفاهيم شرقية، وإنما على مفاهيم عالمية تطبق بشكل شامل وغير انتقائى. ومثل هذا العالم وحده هو الذى يمكن أن يكون عالما عادلا أو عالما مستقرا.

إن من الحماقة المفجعة أن نعمل فى هذه القرية العالمية ذات الاتصالات الفورية والاعتماد المتبادل المتنامى على تشجيع الاستئثار وخطوط الصدع الثقافية والحضارية، أو نروج لها. إننا فى حاجة إلى أن نكافح معا التطرف والتمييز بكافة صورهما وتنويعاتهما. وإننى أتحدث عن التطرف والتمييز فى آن واحد، لأننى توصلت إلى اقتناع بأن نشأة التطرف وما يسمى بالأصولية تعتبر فى الغالب، من الناحية التاريخية، النتيجة النهائية للظلم وليس سببا له. ونحن فى حاجة، كى نطرد هذه الروح الشيطانية، إلى أن نبنى عالما من الفرص المتساوية، والكرامة المتساوية، والحرية الاقتصادية والاجتماعية المتساوية.

ولذلك، أجد أن مما يثبط العزائم ألا تطبق مبادئ الأخلاق العالمية بشكل شامل فى كافة أنحاء العالم وإنما بشكل انتقائى. إن الشيوعية لم تهزمها الرأسمالية أو جيوش حلف شمال الأطلسى، وإنما الرغبة الجامحة التى لا تقهر فى الحرية والنزعة الإنسانية. وما من شك فى أن الديمقراطية هى الخطوة الأولى صوب تحرر البشرية. والتحرر والحرية يعتمدان على العدل الاجتماعى والاقتصادى، ويعتمدان فوق كل شىء على التطبيق الشامل وغير الانتقائى لحقوق الإنسان على جميع مواطنى العالم.

ومن المؤلم أن نشهد أن ممارسة «التطهير العرقى» الشنيعة لا تزال مستمرة فى البوسنة تحت ذرائع مختلفة. وبالمثل، ففى الوقت الذى ندين فيه الإرهاب الذى يقترفه الأفراد، يستمر إرهاب الدولة الذى أطلقت له الهند العنان على شعب كشمير البرىء .

وشعب كشمير لا يطالب بأكثر من فرصة ممارسة حقه فى تقرير المصير. وهذا الحق متجذر فى التاريخ والقانون الدولى. وكان واضحا فى مبدأ التقسيم؛ ولم يحظ بقبول باكستان وحدها، وإنما بقبول الهند أيضا. وقد أيده مجلس الأمن التابع للأمم المتحدة وكرسه فى قرارات محددة قبلتها كل من الهند وباكستان. ورئيس الوزراء الهندى جواهر لال نهرو هو ذاته من قال ذات مرة : «إن كشمير ليست من ممتلكات الهند أو باكستان؛ وإنما تنتمى إلى الشعب الكشميرى... لقد أوضحنا للشعب الكشميرى أننا سنمتثل للقرار النهائى الذى سيسفر عنه استفتاؤهم، وإذا طلبوا منا أن نرحل، فلن يكون لدىّ أى تردد فى مغادرة كشمير. لقد ذهبنا بالقضية إلى الأمم المتحدة وأعطينا كلمة شرف من لدنا بالتوصل إلى حل سلمى لها. ولا يمكننا، كأمة كبرى، أن نتراجع فى كلمتنا».

وكشمير ليست «مجرد مشكلة أخرى» بين الهند وباكستان. وكشمير ليست نزاعا حول عقار. فالذى يتعرض للخطر هنا هو حرية شعبها ومستقبله. كما أن المعرض للخطر هو مصداقية الأمم المتحدة من حيث تمسكها بقراراتها. وأكون مخطئة لو ألمحت إلى أن قرارات مجلس الأمن بشأن هذه القضية قد فقدت أهميتها فى هذا الصدد. إن الحق فى تقرير المصير حق لا يمكن التصرف فيه ولا يسقط بمرور الزمن، كما أن مرور الزمن لا ينقض الاتفاقات الدولية أو يعفى الدولة من ارتباطاتها والتزاماتها. ومحاجة الهند بعكس ذلك ليست مرفوضة فحسب فى القانون الدولى، وإنما تعتبر خطيرة أيضا لأنها تهدم فرضية أساسية ومؤشرا مركزيا للعلاقات فيما بين الدول. فحالما يسمح بإفساد قدسية الاتفاقات والمعاهدات، فإن النظام القائم فيما بين الدول سيتراجع وينتكس إلى حالة من الفوضى وانعدام القانون. ولذلك فمن الواجب على المجتمع الدولى أن يقنع الهند بإنجاز وعودها والتزاماتها الدولية. والتأخير المستمر فى تسوية قضية كشمير لن يفيد أحدا؛ وحلها يخدم مصالح الجميع. والسلم الدائم بين الهند وباكستان مرتبط عضويا وبشكل لا ينفصم بتسوية هذه القضية. وتسوية مسألة كشمير له صلة مباشرة بقضية عدم الانتشار النووى فى المنطقة. وكلما تم التبكير بحل هذه القضية، كان ذلك أفضل لخدمة قضية السلم والتقدم.

وثمة الكثير الذى يتعين القيام به فى باكستان ذاتها. غير أن المهم أنه فى ظل قيادتى، لم تصبح الحكومة وحدها التى تعى وعيا كاملا حقوق الإنسان وتلتزم بشكل لا يمكن

التراجع عنه باحترامها ويكفالة حق المرأة ومشاركتها الكاملة فى صنع القرارات السياسية والاقتصادية للبلاد وبحماية حقوق الأقليات، وإنما أصبح شعب باكستان أيضا على هذا الحال. إننا فى مطلع عهد جديد فى تاريخ العالم. وثمة مثال جديد للنزعة الإنسانية والتسامح يدعونا إلى اعتناقه والتغلب على الفلسفات العقيمة التى انقضى زمانها، فلسفات الكراهية والاستئثار التى روج لها الفاشيون فى مختلف أنحاء المعمورة. إن دور القيادة، ومحكها النهائى، فى عهد ما بعد الحرب الباردة هو إحداث تغيير فى التفكير والاتجاهات ؛ تغيير يسعى إلى تحقيق التضامن الدولى ضد قوى الظلم وعدم المساواة والتمييز. إننا فى حاجة إلى إحداث توليفة نهائية من أفضل ما فينا؛ توليفة بين الأغنياء والفقراء، بين الشرق والغرب، بين الشمال والجنوب، بين حضارات المسيحية واليهودية والإسلام والهندوسية والبوذية.

إن صدام الحضارات ليس بالضرورى ولا بالحتمى. ويمكن، بل ويجب، الحيلولة دونه. ودور القيادة فى العالم المعاصر هو القيام بذلك بالضبط، وإلا فإن العالم لن يشهد نهاية الحضارة وإنما نهاية العالم.

وهذا اختبار للقيادة فى العالم المعاصر ليس بمقدورها أن تفشل فيه.

□

سيرة ذاتية

حضرة المحترمة بى نظير بوتو

فى ١٩ أكتوبر ١٩٩٣ أقسمت حضرة المحترمة بى نظير بوتو، وقد بلغت من العمر ٤٠ سنة، اليمين كرئيسة لوزراء باكستان. وقد حظيت بوضع متميز نادر بأن تكون ثانى رئيس للوزراء فى تاريخ البلاد ينتخب مرتين لتولى هذا المنصب من خلال الانتخاب المباشر. وكان أبوها المبجل، الراحل ذو الفقار على بوتو، هو أول من حظى بهذا الوضع.

وشنت حضرة المحترمة بى نظير بوتو فيما بين يولية ١٩٧٧ و ١٩٨٨، بوصفها زعيمة لحزب شعب باكستان، كفاحا لا يلين من أجل استعادة الديمقراطية إلى البلاد. وقد سجنت لسنوات طويلة، ومرت بصدمة نفسية نتيجة لإعدام والدها شنقا فى أبريل ١٩٧٩ والوفاة الغامضة لشقيقها الأصغر مير شاهناواز، ونفيت إلى خارج البلاد أيضا. وقد واجهت القهر بشجاعة وتصميم.

وقد اعتقلت تسع مرات، وقضت أكثر من خمس سنوات ونصف السنة رهن التحفظ فى

منزلها أو فى السجن. وأصبحت حضرة المحترمة بى نظير بوتو، نتيجة لكفاحها من أجل استعادة الديمقراطية فى باكستان، وهو الكفاح الذى قادته من زنزانة سجنها، رمزا محترما على الصعيد العالمى للنضال من أجل الديمقراطية. وقاد انتصارها فى الانتخابات العامة حزب شعب باكستان إلى السلطة.

وقد قامت بدور رئيسى فى تشكيل تحالف من تسعة أحزاب لاستعادة الديمقراطية فى عام ١٩٨١. وقد قام التحالف، الذى كان يسمى «حركة استعادة الديمقراطية»، بتعبئة الشعب لممارسة الضغوط على حكومة الجنرال ضياء الحق لإجراء انتخابات فى البلاد وتسليم السلطة إلى ممثلى الشعب.

وتمثلت استجابة النظام الحاكم للدعوة من أجل استعادة الديمقراطية فى فترة مستديمة من القهر واعتقال الزعماء السياسيين، بمن فيهم السيدة بوتو التى سجنت فى مارس ١٩٨١. وقد ظلت رهن الاعتقال حتى يناير ١٩٨٤، عندما اضطرت، بسبب مشاكل صحية جسيمة، إلى أن تلتمس علاجا طبيا فى المملكة المتحدة.

وواصلت السيدة بوتو من منفاها توجيه المقاومة للنظام العسكرى الحاكم فى باكستان. كما أنها قررت إعادة تشكيل حزب شعب باكستان، وكان غرضها من ذلك تدعيم قنوات الاتصال والتشاور على مستوى القواعد الجماهيرية وإشراك كوادر الحزب فى عملية صنع القرارات.

كما قامت السيدة بوتو بدور مهم فى عرض قضية استعادة الديمقراطية فى شتى المحافل الدولية. وقد عادت إلى باكستان فى أبريل ١٩٨٦. ولم يكن للاستقبال الذى قوبلت به عند وصولها من المنفى إلى لاهور أى مثيل.

وجاءت نقطة التحول فى البناء السياسى للبلاد بوفاة الجنرال ضياء الحق فى حادث تحطم طائرة فى أغسطس ١٩٨٨.

وأجريت انتخابات عامة فى باكستان فى ١٦ نوفمبر ١٩٨٨، وفاز حزب شعب باكستان بأغلبية المقاعد فى الجمعية الوطنية، وقام رئيس الجمهورية غلام إسحق خان بدعوة السيدة بوتو لتشكيل الحكومة.

واقتناعا منها بأن «الديمقراطية هى أفضل إجابة»، فقد قررت قيادة الشعب من الفوضى إلى القيام بإدارة الديمقراطية، فألغت الحظر على قيام الروابط والاتحادات الطلابية الذى كانت الاستبدادية العسكرية قد فرضته، وأعادت فورا حرية الصحافة، ووافقت على فصل

السلطة القضائية عن السلطة التنفيذية. وخلال فترة توليها الحكم التى استمرت ٢٠ شهرا، أنشئت ٨٠٠٠ مدرسة ابتدائية وثانوية، وتم توصيل ٤٦٠٠ قرية من كافة أنحاء البلاد بمحطات توليد القوى الكهربائية. وزيدت مخصصات الميزانية حتى تصل ثمار الديمقراطية والحرية إلى الرجل العادى. وبالمثل، اتبعت حكومتها، فى مجال السياسة الخارجية، سياسة مقدامة وحيوية.

ودعت رئيسة الوزراء، حضرة المحترمة بى نظير بوتو، وهى تخاطب الكونجرس خلال زيارتها الرسمية للولايات المتحدة فى عام ١٩٨٩، إلى إنشاء «رابطة للدول الديمقراطية الجديدة».

ورغم أن حضرة المحترمة بى نظير بوتو أصبحت رئيسة للوزراء بفضل تصويت وتفويض شعبيين لخدمة الشعب لدورة كاملة، فقد عملت الدسائس المستترة على جعل بقائها فى منصبها صعبا. ففى ذلك الحين، واصلت خيالات ظل الاستبدادية والأحكام العرفية إثارة الشكوك حول النظام الديمقراطى الوليد.

وفى ٦ أغسطس ١٩٩٠، وبعد أن قضت أقل من نصف مدتها فى منصبها، قام رئيس الجمهورية غلام إسحق خان بإقصاء الحكومة بشكل غير دستورى والدعوة إلى إجراء انتخابات جديدة.

وفى الوقت الذى عمل فيه رئيس الجمهورية ورئيس الوزراء المؤقت على ضمان عدم عودة حزب حضرة المحترمة بى نظير بوتو إلى السلطة، فإنهما قاما برفع سلسلة من الدعاوى ضدها. واعتقل زوجها السيد عاصف على زاردارى وسجن لما يزيد على سنتين بتهم ملفقة.

وتولت حضرة المحترمة بى نظير بوتو زعامة المعارضة فى الفترة من ١٩٩٠ إلى ١٩٩٣. وطعن حزبها فى نزاهة الانتخابات العامة التى أجريت فى أكتوبر ١٩٩٠. بل إن السيد غلام مصطفى جاتوى، الذى كان رئيسا مؤقتا للوزارة، طعن فى نزاهة انتخابات ١٩٩٠.

وفى يولية ١٩٩٣، أقال رئيس جمهورية باكستان حكومة رئيس الوزراء ميان نواز شريف، ودعا إلى إجراء انتخابات جديدة. وخاض حزب شعب باكستان العملية الانتخابية فى أكتوبر ١٩٩٣ بجدول أعمال جديد بعنوان «جدول أعمال من أجل التغيير». وتوخى البرنامج قيام حكومة تعمل فى خدمة الشعب وإعطاء الأولوية للقطاعات الاجتماعية.

لقد ولدت رئيسة الوزراء بى نظير بوتو فى ٢١ يونية ١٩٥٣ فى كراتشى. وبعد أن قضت سنوات فى المدارس فى باكستان، تلقت تعليما فى كلية «راتكليف» وفى كلية «ليدى

مارجريت هول» في جامعة أكسفورد. وكانت أول امرأة غير بريطانية ملتحقة بجامعة أكسفورد تنتخب زعيمة «لاتحاد أكسفورد». وبهذا السبق، فإنها مثلت استمرارية لقائمة طويلة من كبار الشخصيات القيادية الدولية المهمة التي فازت بهذه الجائزة خلال دراستها. وقد أكملت دراستها لقانون الأمم والدبلوماسية في جامعة أكسفورد في عام ١٩٧٧، ثم قفلت عائدة إلى باكستان.

وقد ألفت حضرة المحترمة بي نظير بوتو كتابين هما: «السياسة الخارجية من منظورها الحقيقي» (١٩٧٨) وسيرتها الذاتية المعنونة «ابنة الشرق» (١٩٨٩). وقد حصلت على «جائزة برونو كرايسكي لحقوق الإنسان» التي منحت لها في فيينا في عام ١٩٨٨، وعلى «جائزة في بيتا كابا الشرفية» (١٩٨٩) التي قدمتها لها كلية «راتكليف». كما منحت زمالات فخرية من كلية «ليدي مارجريت هول» وكلية «سانت كاترين» بجامعة أكسفورد. وعلاوة على ذلك، تلقت أعلى الأوسمة من المغرب وفرنسا، علاوة على صندوق الأمم المتحدة الإنمائي للمرأة، وعلى الدكتوراه الفخرية من جامعة هارفارد. كما منحت عضوية شرفية من كلية «ليدي مارجريت هول» وكلية «سانت كاترين» بجامعة أكسفورد. وهي أول خريجة في جامعة هارفارد تنتخب رئيسة للوزراء. وكانت أول رئيسة للوزراء في العالم الإسلامي وهي في الخامسة والثلاثين من العمر.

ورئيسة الوزراء بوتو متزوجة من السيد عاصف علي زارداري. وهي أم لصبي في الخامسة من العمر، بيلاوال، وصبية في الرابعة من عمرها، باختاوار، وابنة في الحادية عشرة من عمرها، عاصفة.

والسيد عاصف علي زارداري عضو في الجمعية الوطنية وسليل عائلة ذات نفوذ قديم من ناوابشاه؛ وهو ينتمي إلى قبيلة زارداري وينتسب مباشرة إلى المعلم المشهور خان باهادور حسين علي افندي. وكان والده عضوا في البرلمان خلال فترة حكم رئيس الوزراء «ذو الفقار علي بوتو» .

وقد ولد السيد عاصف علي زارداري في ٢٦ يولية ١٩٥٤، والتحق بمدرسة ثانوية على الطراز البريطاني في كراتشي ويكلية «كاديت كوليج بيتارو». وقد حصل على شهادة «مركز لندن للعلوم الاقتصادية» . وقد تزوج من حضرة المحترمة بي نظير بوتو في ١٨ ديسمبر ١٩٨٧.

وقد انتخب السيد عاصف علي زارداري عضوا في الجمعية الوطنية لباكستان مرتين. وهو يمتلك ضياعا في السند علاوة على شركة للبناء.

□





زيادة قدرة أوروبا على المنافسة

جيوفانى آنييللى

ترتبط زيادة القدرة التنافسية للصناعة الأوروبية والحفاظ عليها بتنفيذ هدفين مهمين: التكامل والتعاون. وتقع على عاتقنا مسؤولية السعى من أجل تحقيق هذين الهدفين على صعيد أوروبى، فى بلداننا كل فيما يخصه، وفى تنظيم النظام الصناعى سواء بسواء. وينطوى التكامل على كفالة المشاركة الفعالة فى عملية التوحيد. ويتيح هذا، من ناحية، الفرصة للتطور، ومن ناحية أخرى، يستلزم الاضطلاع بالمسؤولية الكبرى المتمثلة فى ضرورة المشاركة فى هذا التطور.

وليس من السهل دائما تنفيذ التعاون. إذ أن وجوب خلق وعى وإحساس بالانتماء إلى مجتمع كبير، مع الحفاظ فى الوقت ذاته على السمات المحلية، يمكن أن يفجّر مقاومة. غير أنه يجب ألا ينسى المرء أن ديناميات المجابهة والمصالحة بين العام والخاص، بين العناصر المشتركة والمختلفة، هى بالفعل التى شكّلت الثقافة التى انتشرت من أوروبا إلى العالم، والتى تعمل من أجل تحقيق رفاهية الإنسان وكقوة دافعة للتقدم. ولابد لنا أن نتعلم أن ننمو معا وأن نصبح مدركين للتغيرات: أن نتصدى للتحديات السائدة، وأن نتحلّى بالمرونة، وأن نواجه الابتكارات ونُقدم عليها. وذلك لأنه بهذه الطريقة فقط نتمكن من تحقيق التقدم، وإلا ارتددنا على أعقابنا. ولا يمكن أن نصبح قادرين على التطلّع إلى ما وراء قارتنا، وأن نشارك بفعالية فى عملية جديدة، هى العولمة، إلا عن طريق تدعيم قدرتنا على المنافسة.

ويلوح فى الوقت الحاضر خطر حدوث شقاق فى أوروبا. إذ أنه يبدو أن فكرة الكيان الواحد تمثل خطرا ملموسا، والذى يفجّر مرة أخرى الأنانية القومية. ولقد أصبح العجز الأوروبى عن التغلب على الأزمة الصعبة فى منطقتنا واضحا للغاية، وذلك بدءا بالحرب التى نشبت فى يوغوسلافيا السابقة وامتدادا إلى الأحداث العدائية التى تعم العديد من بلدان أوروبا الشرقية. ولذلك، فإننا نتساءل الآن عما إذا كانت أوروبا الموحدة التى حظيت بقدر كبير من المديح، ليست سوى حلم يراود المجتمع الاقتصادى والمصرفى.

إنه أمر ممكن تماما. غير أنه يجب ألا ننسى أن الجماعة الأوروبية كفلت دائما الازدهار والسلم الطويل الأجل لمواطنيها عن طريق تعزيز التنمية الاقتصادية، وفتح أسواق البلدان فرادى وإقامة فروع، وعن طريق الاستثمارات.

ويبيّن تزايد البطالة، وفقدان أسهم السوق، وتدنّى القدرة الإنتاجية الكلية أنه يجب على أوروبا أن تعيد بسرعة تقييم معتقداتها الأساسية الخاصة بتنميتها وقدرتها على التنافس. ولابد أن تتوافق صناعة السيارات بوجه خاص مع هذه المشكلات. واستنادا إلى حصتها، التى تبلغ فى الوقت الحاضر ٩ فى المائة من الإنتاج الصناعى للجماعة (وهى حصة أكبر من حصة أى فرع آخر من فروع الصناعة)، فإنها تعتبر ذات أهمية اقتصادية هائلة بالنسبة لقارتنا. وهى توظّف مليونى شخص فى مجال تركيب وتصنيع الأجزاء الإضافية والمساعدة (أى ما يزيد على ٨ فى المائة من العمالة المستخدمة فى مجال التصنيع والتجهيز)، و٤ ـ ٥ ملايين شخص آخرين فى مجالات الخدمات والصيانة والمبيعات والإصلاحات. غير أنه لكى ننشىء نظام إنتاج أوروبيا حقيقيا، لابد لنا أن نتخذ بعض الخطوات إلى الأمام. يجب، مثلا، أن نصوغ قانونا اجتماعيا للجماعة ييسّر الاستثمارات وتأسيس فروع فى بلدان أخرى، فضلا عن نظام ضريبى يحقق التناغم بين فرصة الضرائب على دخل العمل والعائدات المالية. وفى هذه المرحلة الحاسمة، لابد أن تتخذ أوروبا قرارا إيجابيا وهى تتجه صوب التعامل بعملة موحدة.

ومن الممكن أن يكون تأجيل الموعد النهائى المحدد له عام ١٩٩٩، مرة أخرى، بمثابة خطأ خطير. غير أن التقيّد بنواة صغيرة جدا لن يكون كافيا للحفاظ على التماسك الأوروبى. ومن الناحية النظرية، يعنى التقدّم بسرعتين مختلفتين خطوة إلى الأمام، باعتباره حافزا للبلدان الواقعة خارج هذه النواة للحاق بالبلدان الأخرى فى أقصى فترة زمنية ممكنة. غير أنه إذا لم يتم التحكم بحرص فى هذه المرحلة، فإن البلدان الموجودة خارج هذه النواة يمكن أن تجد نفسها محصورة فى دوامة تبعدها عن قلب أوروبا، وبذلك تضعها فى مواجهة مع

المصاعب المتنامية فى عملية إعادة تنظيم اقتصاداتها. ولعله ليس من الحكمة أن نصدر أحكاما مسبقة بشأن التحقق من الشروط التى تيسر وصول بلد ما إلى أن يكون بلدا من البلدان الأساسية. إذ أنه يجب على كل بلد أن يبذل غاية جهده، من أجل الامتثال إلى أبعد حد ممكن لأحكام اتفاقية ماستريخت حتى عام ١٩٩٩.

والآن، نتناول حالة إيطاليا. استنادا إلى الاتجاه السائد للرأى العام، فإن إيطاليا هى أكثر البلدان التى تشربت بالطابع الأوروبى. غير أنه استنادا إلى السلوك الفعلى، تعتبر من حيث الأمر الواقع من أكثر البلدان بعدا عن ذلك.

ومن ثم، فإن المرء يتساءل ما إذا كان من الأفضل لإيطاليا أن تشارك فى هذه العملية، وما إذا كان من الأفضل لأوروبا أن تظل إيطاليا مقترنة بالركب المشترك. وأعتقد أنه ليس هناك شك فيما يتعلق بما يمكن أن نحصل عليه من امتيازات. إذ كون أننا جزء من أوروبا إنما يعنى إعطاء جميع مواطنينا الفرصة لأن يكونوا مواطنين فى أكبر نظام متكامل للعالم الصناعى. ويجب ألا نستهين بالدور الذى تقوم به أوروبا فعلا فى تدعيم التحول الاقتصادى والاجتماعى فى بلدنا.

لقد أصبحت «ماستريخت» فصلا من الفصول الحاسمة: فحتى لو كانت أحكام هذه الاتفاقية مفرطة فى مطالبها، إلا أنها أظهرت أنها مفيدة، وذلك بأن أتاحت لنا اتخاذ قرارات لم يكن بمقدور نظامنا السياسى أن يتخذها بمفرده. أيضا، نحن ندين لاتفاقية ماستريخت ولتحدياتها المتعلقة بإعادة الهيكلة الاقتصادية - للانخفاض الذى طرأ على التضخم، والتوصل إلى اتفاق مهم بين الأحزاب الاشتراكية فيما يتعلق بتكاليف الأيدى العاملة، فضلا عن التحسن البارز الذى طرأ على توازن ميزانية الدولة.

وفيما يتعلق بالمزايا التى يمكن أن يحصل عليها الأوروبيون، فإننى أعتقد أنه ليس باستطاعة الأوروبيين أن يتصوروا وجود أوروبا الشمالية بدون إيطاليا؛ لأنه حينذاك، سيضيع إسهام مهم - ولا أقول بارزا - فى نواحى الثقافة، ووفرة وخصوبة الأفكار، وإبداعات الخيال، وروح البحر المتوسط - وهى المقومات الأساسية والمستقلة للثقافة الأوروبية. ومن ثم، فالحقيقة هى أن الاندماج الفعال لبلدنا لا يعزز فقط الامتثال للأحكام المالية، بل أيضا الإصلاحات التى تمنح أساسا صلبا لقدرتنا التنافسية، وبالتالى قدرتنا على تحقيق المزيد من التنمية. وفوق كل شىء، لابد أن يكون باستطاعة أنشطة الأعمال أن تقدّر الموقف على أساس نقاط مرجعية مستقرة، سواء أكان ذلك بالنسبة للسياسات المالية، أو السياسات الضريبية، بحيث يصبح بوسعها، وفقا لذلك، توجيه استراتيجياتها وتخطيط مبادراتها.

وهناك العديد من الأمور المنافية للعقل فى نظامنا الضريبى، الذى يستند إلى زيادة الأعباء على مشروعاتنا والوفاء بها مسبقا، وهى الأعباء التى يجب إلغاؤها؛ وذلك، مثلا، من قبيل الآليات الخاصة بالتنظيم، والتقليص الكبير فى التكاليف المقررة للصيانة السنوية والتى نتحمل فيها مصروفات لضمان الإنتاج، واحتياطيات تسديد القروض، والنفقات الخاصة بالعلاقات العامة، وهى أمثلة من رسوم وضرائب عديدة.

وكنقطة ثانية فى برنامج السياسات الصناعية، فإنه لابد من تقييم البطالة ولابد أن يصبح هذا التقييم مرنا وأكثر قابلية للتحرك. ونحن نشهد، فى الوقت الحاضر فى إيطاليا، أنه مازال هناك خلط بين أشكال حماية العمالة وجوهرها: ولعله من الصعب أن نفهم أنه بالتوكيد على الأولى بدرجة كبيرة جدا، ستكون النتيجة فى نهاية الأمر هى إلحاق الضرر بأولئك الذين نستهدف حمايتهم. إذ أن الجوهر وليس الشكل، هو الذى يتعين تقييمه. وفى رأيى، أن الحفاظ على الجوهر يكمن فى الإبقاء على أكبر عدد ممكن من الموظفين. ولابد أن يكون ذلك هو هدفنا: لأسباب اقتصادية على وجه اليقين، وأيضا لاعتبارات اجتماعية، حتى يمكننا، من ناحية، منع تكّون جماعات ضخمة مهمّشة نتيجة للتخفيض الدائم فى الوظائف، ومن ناحية أخرى، منع ظهور عقبات يستعصى التغلب عليها عمليا وتتعلق بتوظيف الشباب.

وتظهر التنمية الانتكاسية فى حقيقة أن تعيين عمال غير مؤهلين بواسطة وكالات التوظيف المؤقت يعتبر مخالفة جنائية استنادا إلى سوابقنا القانونية. وينتج عن ذلك توقيع جزاءات على هذه الجماعة بالتحديد من العمال الأقل كفاءة، والذين يجب حمايتهم. وتعتبر ظروف العمل غير الواضحة من الممارسات غير المشروعة فى مختلف أرجاء إيطاليا. ففى لومباردى وحدها، يبدو أن هناك ٣٠٠٠٠٠ شخص على الأقل من المتضررين. وهناك ناحية أخرى تتمثل فى أن إعادة تقييم سوق العمالة، وهياكلها، وحقوق المشروعات، ليست مشكلة إيطاليا حصرا: إنها مشكلة تؤثر على أوروبا بكاملها، والتى يجب على أوروبا أن تجد لها حلا متناغما بقدر الإمكان.

وعدا ذلك، لابد من إعادة تقييم «حالة الرعاية الاجتماعية»، باعتبارها إحدى الدعائم الرئيسية للنموذج الاجتماعى الأوروبى. ولابد من تقليص دور التدخلات الحكومية فى الاقتصاد، وذلك مقارنة بخصخصة المشروعات الصناعية ومشروعات الخدمات. إذ أنه لم يعد باستطاعة الدولة أن تتحمل التكاليف الاجتماعية مع ضمان حد أدنى من الجودة: إذ أن الاقتصاد الكلى، والذى يجب ألا يكون فقط جزءا من نظام أوروبى، بل أيضا من نظام عالمى ـ قد دفع بتوفير الخدمات الحكومية، على أساس عجز التكاليف، إلى حد الأزمة. وقد اضطرت

الدولة فى الوقت الحاضر إلى تخفيض خدماتها، وذلك من أجل «المفاضلة» بين أوجه الرعاية الاجتماعية العامة من قبيل الصحة، ومعاشات التقاعد، والاستهلاك الاجتماعى، والبنية الأساسية، والتعليم، والنظام العام..

ويجب أن تفهم أوروبا ـ ولاسيما إيطاليا ـ أنه من مصلحتها أن تفصل الرفاهة الاجتماعية العامة عن احتكار الدولة. ولعل ما يجب مساندته هو تنمية المشروعات الواقعية، حيث تضطلع «المنظمات غير الحكومية»، مثلما يحدث فى الولايات المتحدة الأمريكية، بدور كبير فى مجال الخدمات الاجتماعية، وذلك عن طريق العمل كمرحلة متوسطة أو مصفاة بين الدولة والمواطن. وتتجه التطلعات فى المستقبل إلى تحقيق «مجتمع الرفاهة»، مجتمع يتيح له تكوينه القدرة على فتح قنوات جديدة لتحقيق الرفاهة العامة، قنوات أقل سلبية وتحتوى على تفرعات أقل.

ويجب على الصناعة ذاتها أن توجه جوهرها صوب المبادىء التى تنطوى على قابلية الموارد للحركة، فضلا عن التغلب على الجمود.. ومثلما هو حال جميع النظم، فإن القدرة الداخلية والقوة الداخلية فى أى نظام صناعى، تقوم على أساس التوازن والتناغم، وعلى أساس التفاعل بأقصى درجة من الكفاية بين مقوماته المتعددة.

وفى هذا المنعطف، من المناسب أن نقول بضع كلمات عن العلاقة بين مشروعات الأعمال الصغيرة والكبيرة. ففى الآونة الأخيرة، دارت مرة أخرى مناقشات جدلية ترى أن مشروعات الأعمال الصغيرة، وليست نظائرها الكبيرة، هى التى تسهم فى زيادة التنمية. وقد أعلن صراحة أن المشروعات الكبيرة تشكل عائقا فى وجه تنمية المشروعات الصغيرة. ولقد سادت حالة من الخوف المباشر فى أعوام الثمانينيات من أن يفضى الشكل العالمى للأسواق حتما إلى زوال مشروعات الأعمال الصغيرة.

وفوق كل شىء، لابد لنا أن ندرك حقيقة أن المشروعات الكبيرة، فضلا عن كونها لا غنى عنها فى بعض المجالات المعنية، تمثّل عاملا حيويا فى استغلال الموارد المالية من أجل تطبيق الابتكارات.

ولنستشهد بنموذج فيات: ففى عام ١٩٩٣، استثمرنا ٩٠٠٠ مليار ليرة فى المصانع، والبحوث والتطوير، بلغت ١٦ فى المائة من حجم الأعمال الكلى. وبالنسبة للبحوث وحدها، بلغ حجم إنفاقنا ١٠ فى المائة من الإنفاق الإيطالى الإجمالى. وعلاوة على ذلك، يعمل المشروع الكبير كمختبر مهم لتطبيق آخر صيحة من التقنيات المتقدمة، وهو «مصنع»

للكفاية المهنية والخصائص الإدارية التى تسهم فيما بعد فى انتعاش الاقتصاد. غير أنه فوق كل ذلك، تدعم المشروعات الكبيرة، ولاسيما فى الصورة الأوروبية، دورها المركزى من خلال إقامة نظام للعلاقات مع المشروعات الأخرى. والآن، أصبح معروفا بدرجة كافية من مجموع الكتابات عن النظم الاقتصادية أن ما يهم ليس هو حجم الشركة بل كفايتها الإبداعية، والقدرة على الاستثمار بصورة مستمرة فى كل ما هو حديث. وهذه هى العوامل الحقيقية للنجاح.

وفى الغرب، لا ينمو أحد «على حساب» آخر. فالواحد ينمو مع الآخر، والواحد ينمو لأنه متكامل مع الآخر، والواحد ينمو لأنه قادر على أن يشيد بالأدوار المختلفة التى قام بها الأفراد.

وهذا هو الحال أيضا فى صناعة السيارات، حيث يكون المبدأ السابق بارزا على نحو خاص بالنسبة لأولئك الذين هم على اتصال مع المقاولين من الباطن. والمقاولون من الباطن - سواء أكانوا من الشركات الكبيرة أو الصغيرة - هم من المتخصصين الأوروبيين والعالميين الذين يعمل المرء معهم على أساس المشاركة، ويرتبط بهم فى تبادل مشترك للخبرة، والمعرفة، والدراية الفنية، والتى تمضى بقدر ما يستمر تخطيط الإنتاج، والتى تقوم على أساس تقنيات «الوقت المناسب تماما» وتستلزم أيضا «مواقع مشتركة». ومن المؤكد أن كل هذه الأمور تنطوى على تحديات جديدة، وتقتضى مدخلات كبيرة من جميع الأطراف المعنية. غير أنه بهذه الطريقة، أصبح بوسع العديد من المشروعات الصغيرة أن تزيد من قدرتها التنافسية وأن تحقق وصولا أكبر إلى الأسواق الدولية.

وبالنسبة لشركة «فيات» ، اكتسبت علاقات العمل مع المقاولين من الباطن أهمية كبيرة فى الوقت الحاضر:

- من ناحية الحجم، فى الوقت الذى يتم فيه تصنيع ٧٠ فى المائة من مكونات السيارة بواسطة شركات خارجية؛
- ومن ناحية الدراية الفنية، حيث إن ٥٥ فى المائة من قيمتها تمثل أجزاء تم تطويرها «بتصميم مشترك» ؛
- وأخيرا ، من ناحية «الفترة الزمنية اللازمة للعرض فى الأسواق»، حيث من الممكن تخفيض الفترة الزمنية إلى حد كبير عن طريق «التصميم المشترك» ذاته.

وبطبيعة الحال، لابد لنا أن نختار الأفضل، اختيارا دقيقا. وفى الوقت الحاضر، لدينا أقل

من ٤٠٠ شركة من شركات المقاولات من الباطن؛ تصنع ١٢٠ شركة منها ٩٠ فى المائة من جميع الأجزاء، مقارنة بنحو ٨٠٠ شركة فى عام ١٩٩٠، وهناك ٨٨ فى المائة منها تضمن مكوّنا بعينه حصرا لنا.

وبذلك، يربط نفس منطق المشاركة المشروعات الكبيرة بشركات المبيعات، التى تعتبر، من ناحية، حلقة الوصل الأخيرة فى السلسلة التى تنتهى بالعميل، ومن ناحية أخرى، تعتبر أجهزة استشعار يمكن عن طريقها نقل احتياجات العميل المعروفة على وجه التقريب، إلى صميم المشروع، أى الإنتاج. وفى هذا الصدد، استنبطت «فيات» برنامجا للتعليم، وتعزيز الجودة، يعتبر مهما جدا لجميع العاملين البالغ عددهم ٥٠٠٠٠ موظف فى تنظيمنا التجارى فى أوروبا.

وبصورة إجمالية، يتمثل طموحنا فى ابتكار سلسلة من الخدمات الحديثة تماما، لأننا على اقتناع بأنه فى الوقت الحاضر، لم يعد العميل يريد مجرد شراء سيارة، بل إنه يريد أيضا خدمة تظل متاحة له طوال فترة الاستخدام المقررة للمنتج الذى اشتراه. ويلعب تنوّع هذه الخدمات وجودتها دورا رئيسيا فى ضمان رضاء العميل، وأن تكون كافية بدرجة تتيح لها الانتشار فى الأسواق، ومن ثم، كثرة الطلب عليها. ويعتبر تناغم التنظيم خارج الشركة عاملا حيويا من أجل تحقيق إنتاج أفضل فى جودته. غير أن ذلك لن يكون كافيا إذا لم يتوافر تناغم مماثل فى التنظيم الداخلى.

وقد اتخذت «فيات» خطوات أيضا فى هذا الاتجاه، تشمل الابتكار فى مجال صعب بوجه الخصوص: الثقافة الإنسانية. لقد استحدثنا أسلوب تخطيط «الهندسة المتواقتة»، والذى يجتمع بمقتضاه فريق من المتخصصين فى جميع المجالات - التسويق، التخطيط، التكنولوجيا، التوريد - ويعملون معا، بينما كانوا فى السابق يعملون على انفراد. وقد أفضى ذلك إلى خفض كبير فى «الفترة اللازمة للعرض فى السوق». ومن خلال «المصنع المتكامل»، الذى يتراءى نموذجه الأفضل فى مصنع «ملفى» فى إيطاليا، اخترعنا مجددا أسلوب التصنيع. ويشتمل هذا على نموذج تنظيمى يتيح عن طريق الحد الأقصى من الإدماج، وتوزيع الحد الأقصى من المسؤولية على الموظفين، التحسين المستمر للإنتاج وتخفيض التكاليف. وتتمثل النقطة المحورية لهذا الهيكل التنظيمى الجديد للمشروعات فى «وحدة التكنولوجيات الأولية»، وهى عبارة عن فريق يضم ٥٠ ـ ٧٠ شخصا، يعتبر كل منهم مسؤولا عن عملية متجانسة، أو عن منتج بعينه. وفيما يتعلق بحدود واجباتهم، فإنهم مستقلون وتتوافر لهم حرية التحرّك، ويعملون فى ذات الوقت كمنتجين ومفتشين على أعمالهم ذاتها.

وكيما يكون مثل هذا الفريق قادرا على العمل، وقادرا على بلوغ الهدف المحدد، يتطلب الأمر إعطاءهم حصة ـ وهو أمر ينطوى بلا ريب على تغييرات فى أنماط الأجور ـ تكون وثيقة الصلة بأداء المشروع. والواقع أن الاستثمارات والابتكارات للنهوض بنوعية الأفراد وثقافتهم تعتبر بمثابة فكرة ناجحة بالنسبة لشركة «فيات».

ومنذ عامين مضيا، تعرضنا لأزمة تتعلق بالسوق الأوروبية، وهى أشد الأزمات التى شهدناها فى فترة ما بعد الحرب، حيث انخفض مستوى الطلب فى المتوسط بنسبة تزيد على ١٦ فى المائة، وكان أكبر هبوط فى أسبانيا (٢٥ فى المائة)، وفى إيطاليا (٢٠,٥ فى المائة)، وفى ألمانيا (أكثر من ١٨ فى المائة). وفى الوقت ذاته، شرعنا فى إجراء عملية إعادة تنظيم كبيرة وتنفيذ برنامج استثمارى مكثف من أجل النهوض بإنتاجنا. غير أن هذه العملية لم تكتمل بعد. لقد قمنا بتنفيذ خططنا، واليوم نجنى ثمارها.

وتعمل «فيات» للسيارات على الظفر مجددا وبسرعة بحصة السوق، حيث تنمو مبيعاتنا بدرجة أسرع من الطلب الإجمالى. وفوق كل ذلك، تزايدت صادراتنا إلى العديد من البلدان الأوروبية: وفى جميع الحالات، بنسبة ٣٠ فى المائة وبقيم قياسية فى عام ١٩٩٤، بنسبة تزيد على ٨٠ فى المائة فى أسبانيا، و٤٥ فى المائة فى فرنسا، و٣٢ فى المائة فى المملكة المتحدة. وفى الربع الأول من عام ١٩٩٥، بلغت حصتنا الأوروبية ١٢,٢ فى المائة. وفى عام ١٩٩٤، زاد إجمالى مبيعات شركة فيات للسيارات بنسبة ٣٢ فى المائة، وفى الوقت الحاضر نمضى قدما بهذا الإيقاع. ولا يوجد حاليا ما يدل على حدوث زيادة فى الطلب الكلى سواء فى إيطاليا أو فى أوروبا. ولا ريب أننا أصبحنا أكثر قدرة على المنافسة بسبب الابتكارات الأساسية فى مشروعات الأعمال المذكورة آنفا، ومن الممكن أن يكون ذلك أيضا بسبب خفض قيمة الليرة.

وأود الآن أن أتناول بالتفصيل السبب فى تخفيض قيمة الليرة. وكان من المفروض أن تلعب هذه الخطوة دورا كبيرا فى تحسين وضعنا فى السوق؛ غير أن الأمور أخذت مسارا مختلفا. وكانت صناعة السيارات الإيطالية بكاملها ـ ومن ضمنها شركة فيات للسيارات ـ قد مرت بظروف قاسية لفترة طويلة من الزمان، فى الفترة بين عامى ١٩٨٧ و١٩٩٢، وذلك من جراء القيمة المرتفعة جدا لليرة، فى حين تضاعفت التكاليف ـ مقارنة بأصحاب المصانع فى البلدان ذات التضخم المتحكّم فيه ـ خلال فترات منتظمة، إن لم تكن فى الواقع قد زادت بمقدار ثلاثة أمثال. وفى خريف عام ١٩٩٢، أوجد التصحيح المفاجىء لسعر الليرة عن طريق تخفيض قيمتها، والخروج من النظام النقدى الأوروبى ـ سعر صرف واقعيا وأكثر

استقرارا. ومن دواعى الأسف، أن هذا التصحيح قد تبعته المرحلة الأخيرة من تخفيض قيمة الليرة، إضافة إلى المرحلة الانتقالية السياسية الصعبة التى وجدت إيطاليا نفسها فيها آنذاك والبوم، ابتعدت الليرة كثيرا عن كونها نظريا ـ إذا ما أخذ المرء فى اعتباره دعامة الاقتصاد ـ ذات سعر صرف معقول. وفيما يتعلق بشركة فيات للسيارات، لابد من القول إن تخفيض القيمة لم تكن له آثار إيجابية على حجم مبيعاتنا: والحقيقة هى أننا، مقارنة بمنافسينا، لم ننتهج سياسة أسعار مقدامة سواء فى أوروبا أو فى إيطاليا.

ولم نظفر مجددا بحصة السوق (التى أتاحت لنا العودة إلى المستوى التقليدى لشركة فيات للسيارات) عن طريق الليرة «المنخفضة القيمة»، بل بالأحرى عن طريق «قيمة» إنتاجنا الذى كفلت قدراته الوفاء بمطالب الجودة من جانب المستهلكين ولعل السبب وراء النجاحات الكبيرة التى حققتها السيارة «بونتو» ـ حيث تلقت طلبات شراء تزيد على مليون طلب فى ١٦ شهرا ـ إنما يكمن فى حقيقة أن العملاء قد تبيّنوا بوضوح ميزاتها من حيث التجهيزات، والراحة، والسلامة، والطراز.

ويتمثل السبب الآخر فى التحول الذى مرت به شركة فيات للسيارات، فى مدخلاتنا الكبيرة فى الاستثمارات. ففى غضون التسعينيات، خصصنا ٤٠ ألف مليار ليرة للاستثمارات، تم بالفعل تنفيذ ٧٠ فى المائة منها. وفى الوقت الحاضر، لدينا أحدث مصنع أوروبى فى «ملفى»، وهو يمتثل لمتطلبات البيئة البالغة التشدد. وفى الوقت الحاضر نقوم بتصنيع ما يزيد على ١٠٠٠ سيارة يوميا هناك، بأيدى ٤١٠٠ من العاملين. وعندما يصل المصنع إلى كامل طاقته، ويصبح بوسعنا أيضا تصنيع السيارة «لانشيا الصغيرة»، سنصل بعدد العاملين إلى ٧٠٠٠ شخص. وفى مصنع آخر فى براتولا سيرا، بدأ إنتاج المحركات الجديدة ذات ٤ إلى ٥ سلندرات للسيارات المتوسطة المدى والعالية المدى، والمستخدمة فعلا فى السيارة «لانشيا K».

ويضفى إدخال الابتكارات العديدة على هذا النطاق، جوهرا ووضوحا فى الرؤية على إدارتنا لأسواقنا الثلاث التى يتبع كل منها خطا مرسوما له بوضوح. ويعرف هذا الخط باسم «روح الرجل الرياضى» بالنسبة للسيارة «ألفا روميو»، التى تتصف بأنها سيارة مبتكرة، تمثل آخر صيحة فى التكنولوجيا ونهج القيادة المفعمة بالحيوية. ولا توجد كل سمة من هذه السمات فى الطراز «كوبيه جى تى فى» أو الطراز «سبايدر»، بل أيضا فى الطرازين «١٤٥» و«١٤٦». وعلى العكس من ذلك، بالنسبة للسيارة «لانشيا»، فإننا نركز، بالنسبة لمجموعة منتقاة من العملاء، على توفير أرفع درجة من الأناقة، والراحة، والمظهر الفخم للسيارة، التى

تحتل المرتبة الأولى فى فئة معينة ينتمى إليها هذا الطراز. وكالعهد بها دائما طوال تاريخها، تحتفظ السيارة لانشيا بدورها كرائدة فى مجال الابتكارات. ولايزال اهتمام شركة «فيات» موجها إلى الأساس «العام» للجمهور العريض، الذى يتطلع إلى الأبهة وأيضا إلى القدرة على المناورة، والمظهر الأنيق، وفى الوقت ذاته، الجدوى الاقتصادية أيضا، والراحة، مع سهولة الاستعمال. ولابد لى أن أضيف أن عملية التوسّع فى الفئات الفردية لم تستكمل بعد.. وفيما يتعلق بالفئة «ألفا»، أصبح موقفنا جيدا: ففى خلال عامين، سوف تطرح فى الأسواق سيارة ليموزين جديدة وسيارة متوسطة الحجم جديدة، وسوف تتيح هذه السوق مثلما لم يحدث من قبل أبدا توريدات واسعة النطاق وحديثة. وقد اكتمل التوسع الصاعد فعلا بالنسبة للسيارة «لانشيا» (الطراز «K»)، ومع طرح الطراز التالى «Y10» بنهاية هذا العام، سوف يستكمل أيضا التوسع النازل. وبالنسبة لشركة فيات، يجسد «التوءم» ـ برافو وبرافا ـ طابعا جوهريا خاصا، فهما طرازان غير تقليديين بإضافات تكنولوجية مبتكرة ومحركات حديثة. وقد كان من شأن مسعانا الثابت لزيادة قدرتنا التنافسية من خلال الابتكار، وتخفيض التكاليف، وزيادة المرونة ـ أن تسارعت خطى نمونا.

ولاتزال أوروبا تمثل السوق البالغة الأهمية بالنسبة لنا، غير أننا لا نستطيع أن نتوقف عند الحدود الأوروبية. إذ لابد لنا أن نكثّف من وجودنا فى تلك المناطق التى تتيح أكبر قدر من الإمكانات لتطوير صناعة السيارات.

ولنلق نظرة الآن على الأحداث التى وقعت على الصعيد الدولى خلال السنوات الخمس الماضية. وبصورة مجملة، يمكن القول إن الطلب الدولى ظل ثابتا: ٣٤٨٠٠٠٠٠ سيارة فى عام ١٩٩٠؛ وأقل إلى حد ما من ٣٤٦٠٠٠٠٠ سيارة فى عام ١٩٩٤. وقد احتفظت الولايات المتحدة إلى حد ما بحصتها، فى حين أن الحصة الأوروبية، على العكس من ذلك، تدنّت بصورة ملحوظة (من ١٥ مليونا إلى ١٣,٤ مليون)، وظلت تقريبا عند هذا المستوى. وفى اليابان أيضا، حدث تدنٍ دورى ملحوظ يقدر بما يقرب من مليون سيارة. وتم تسجيل نمو فى أمريكا اللاتينية، حيث تضاعف حجم المبيعات تقريبا، وفى آسيا (باستبعاد اليابان)، ازدادت المبيعات بنسبة ٥٢ فى المائة.

وسوف تلعب هذه الأسواق دورا حاسما فى المستقبل. ونتيجة لذلك، سوف تتجه استراتيجية التوسع الخاصة بشركة فيات للسيارات خلال السنوات العشر التالية فى اتجاهين: أولا، يجب أن توطد وضعنا فى الأسواق الأوروبية؛ ثانيا، نحن نريد أن ننمو إلى ما وراء قارتنا، ولكن ليس عن طريق تصدير منتجاتنا، إلى المدى الممكن، بل عن طريق الإنتاج

فى الموقع فى فروعنا أو مشروعاتنا المشتركة، وعن طريق منح تراخيص. وهذا هو ما نعدّ له فى الوقت الحاضر فى شركة فيات. ولابد من القول إن موقفنا الأساسى جيد جدا. ففى عام ١٩٩٠، قمنا بتصنيع ٢٠٠٠٠٠ سيارة خارج أوروبا، وارتفع هذا الرقم إلى ٩٠٠٠٠٠ فى عام ١٩٩٤. ونحن لدينا مواقعنا الخاصة بنا: بولندا، وتركيا، غير أن الموقع الأساسى فى البرازيل. ونحن نعتزم مضاعفة المواقع. ومن الخطوات المتخذة فى هذا الاتجاه، مثلا، استثمار قيمته ٦٠٠ مليون دولار ننشىء به مصنعا جديدا فى الأرجنتين، نطبق فيه أحدث التكنولوجيات والهياكل التنظيمية والتى كانت قد استحدثت فى ملفى علاوة على ذلك، نقوم بفحص دقيق لمنطقة البحر المتوسط (المغرب)، وجنوب إفريقيا، وباهتمام خاص، آسيا أيضا، ولاسيما الهند والصين. وبالنسبة لهذه الأسواق، نود أن نشرع فى سلوك طريق يختلف عن النهج التقليدى الذى اتخذه أصحاب مصانع السيارات الآخرون.

فلن نعرض أى طرازات تنتمى لجيل سابق فى الأسواق الأكثر تقدما. وسوف نعرض أحدث إنتاج لنا وأكثره ابتكارا، أى نفس السيارات التى ننتجها لأوروبا أو سيارات جديدة مصممة خصيصا للأسواق الجديدة. وهذا هو الحال بالنسبة للسيارة «١٧٨»، وهى أول «سيارة عالمية» من إنتاج فيات، وسلسلة من السيارات ذات مؤخرة انسيابية ومؤخرة متدرجة، والسيارات الستيشن واجن، والسيارات البيك آب، وعربات نقل البضائع والأثاث. وسوف يبدأ تصنيع هذه السيارة فى البرازيل فى بداية عام ١٩٩٦. وبنهاية العام ذاته، نتوقع أن نبدأ فى تصنيع نفس السيارة فى الأرجنتين. غير أننا نجرى مفاوضات مبشرة بالخير من أجل تصنيعها فى بلدان أخرى.

ونحن نود أن نقيم شبكة إنتاج عالمية حقيقية ومستقلة ذاتيا، مقسمة إلى مراكز مختلفة تقع فى أكثر من عشر بلدان فى ثلاث قارات. وحالما يتم استكمال ملامح هذه المشاريع، ستصبح أنشطة أعمال شركة فيات للسيارات أفضل توزيعا مما هى عليه الآن : حيث حوالى الثلث فى إيطاليا؛ والثلث في أوروبا، والثلث المتبقى فى بقية العالم. ونحن على اقتناع بأن مثل هذا التقسيم يوفر أقصى درجة من التوازن بغية ضمان منظور قوى لتنمية مجموعتنا. ونحن لا نعتقد أن مفهومنا قد استنبط خصيصا لنا. إذ سوف يتعين على صناعة السيارات الأوروبية بكاملها أن تتخذ مبادرات مماثلة ـ أخذا فى الاعتبار احتياجات أصحاب المصانع الفرادى. وإضافة إلى الابتكارات فى الإنتاج والتكنولوجيا، يتعلق هذا الأمر بالابتكار «الفلسفى»، مما يمكّن من البقاء مع تحقيق أرباح فى هذا القطاع. وبطبيعة الحال لن يكون الأمر سهلا.. ومثلما هو الحال فى فروع الصناعة الأخرى، لن تقضى عولمة السوق فى

صناعة السيارات إلى خفض عدد المتنافسين. وربما ينضم إليهم متنافسون جدد وشرسون للغاية، من قبيل الكوريين، مثلا.

وختاما، أود أن أعرب عن رأيي بأن مجموعة شركاتنا قد استكملت تحوّلها السريع، الذى جاء نتيجة لاستراتيجيات طُبقت فى بداية التسعينيات تقوم على الحد من التعادل (فيما يتعلق بالربح والخسارة) فى الابتكارات التقنية والإنتاجية، وعلى العولمة. ومادام هذا الاتجاه الإيجابى مستمرا، فإننا نتوقع أن يكون بوسعنا العمل بنجاح فى المستقبل القريب، فى أسواق تتزايد صعوبتها باطراد وتتسم بتنافس شديد جدا.

[ ]

سيرة ذاتية

جيوفانى آنييللى

ولد فى ١٢ مارس ١٩٢١ فى مدينة تورين، إيطاليا.

وحظى بتعليم تقليدى على النظام الإنجليزى فى مدرسة اللغات «ماسيمو دى آزيجليو» فى مدينة تورين، واجتاز امتحاناته فى فلسفة التشريع فى جامعة تورين.

وأثناء الحرب العالمية الثانية، خدم كضابط فى سلاح الفرسان فى قوات الحملة الإيطالية على الجبهة الروسية. وكان يعمل فى وحدة مدرعات الاستطلاع «لودى» فى تونس، وفى فرقة «ليجنانو» التابعة لفرق التحرير الإيطالية. وقد حصل، مقابل عمله فى تونس، على وسام الشجاعة.

وبعد انتهاء الحرب، انضم إلى شركة «فيات» كنائب للرئيس. وفى عام ١٩٦٣، أصبح رئيسا لمجلس الإدارة، وفى عام ١٩٩٦، رئيسا لمجلس المديرين.

ويتولى الآن منصب رئيس المؤسسة المالية الصناعية (الدولية)، ورئيس مؤسسة جيوفانى آنييللى، ورئيس دار النشر «Editrice La Stampa S . P . A».

وهو عضو فى مجلس إدارة مؤسسة فرنسا الأوروبية (يوروفرانس)، وأيضا عضو فى اللجنة الاستشارية الدولية التابعة لمصرف تشيزمانهاتن، والمجلس الاستشارى الأطلنطى لرابطة التكنولوجيا المتحدة، والهيئة الاستشارية لـ «بتروفينا».

وإضافة إلى ذلك، فهو عضو فى الجهاز الاستشارى لاجتماعات بيلدربرج، ومؤتمر رجال الصناعة الأوروبيين، ومؤتمر سان فرانسيسكو الدولى للصناعة، ونائب رئيس رابطة العملة

الموحدة فى أوروبا، وعضو المجلس الاستشارى التابع للبنك الأوروبى للإنشاء والتعمير، ورئيس شرفى لمجلس الولايات المتحدة وإيطاليا.

وفى الفترة من مايو ١٩٧٤ حتى يولية ١٩٧٦، عمل رئيسا للمنظمة المركزية لرابطات أصحاب العمل الإيطاليين (كونفندستريا).

وفى يونية ١٩٩١، عُين عضوا مدى الحياة فى مجلس الشيوخ الإيطالى.

وعلاوة على ذلك، فهو عضو فى هيئة المحلفين الخاصة بجائزة بريتزكر للهندسة المعمارية، وعضو المجلس الرئاسى لمتحف الفن الحديث فى نيويورك، وعضو مناظر فى أكاديمية العلوم السياسية التابعة لمعهد فرنسا.

□





الاستراتيجية والمستقبل

كون - هى لى

إعلان «الإدارة الجديدة»

فى عام ١٩٩٣، شرعت سامسونج فى اتجاه جديد من أجل ضمان تحقيق النجاح فى زمن يتسم بالتغيّر السريع. ولقد أعلنت مفهومنا «للإدارة الجديدة» أثناء زيارتى للمقر الرئيسى الأوروبى لسامسونج فى فرانكفورت، فى يونية من تلك السنة. ومنذ ذلك الوقت، حظى هذا المفهوم بقدر كبير من الاهتمام، ليس فقط بين موظفى سامسونج البالغ عددهم ١٩٠٠٠٠ موظف، بل أيضا بين المواطنين الكوريين.

وكتبت الصحف سلسلة من المقالات حول هذا المفهوم، ونُشرت بعض الكتب عن الموضوع. بيد أن رسالتى المقصودة فى ذلك الوقت قد أسيء فهمها فى أغلب الأحيان؛ وفى عملية الترويج لهذه الرسالة، تم نقلها بصورة مشوّهة. وفى إعلانى عن «الإدارة الجديدة»، أكدت ضرورة وضع نهاية لنهج نشاط الأعمال ذى الاتجاه الكمى، وجعل مجموعة سامسونج بكاملها تعطى الأولوية لاعتبار الكيف. وحتى قبل أن أصبح رئيسا لهذه المجموعة، استطعت أن أتخلص من الأولويات التى كانت متركزة على الكم فى الماضى. إن هذه القوة البالغة الخطورة لهذه العادة السابقة تسيطر على المجموعة. وفى رأيى أنها بلغت درجة من المناعة يصعب تجاهلها.

ومجموعة سامسونج هى أحد المشروعات الرئيسية فى كوريا. ولقد وضع الشعب الكورى قدرا كبيرا من ثقته فى سامسونج. وكشفت المسوح الاستقصائية التى أجرتها كبرى المجلات

الصناعية عن أن طلاب الجامعة وضعوا سامسونج فى المرتبة الأولى بين الأماكن التى يريدون العمل بها، سنويا منذ عام ١٩٨٧. وموظفو سامسونج هم من أفضل العناصر فى هذه الأمة، وطوال العقدين الماضيين، كانت منتجات سامسونج تلقى قبولا حسنا على نحو خاص من جانب المستهلكين المحليين.

ويعتقد كثيرون من الكوريين أنه سيكون باستطاعة سامسونج أن تحقق نجاحا حتى وسط الصراع الاقتصادى الشديد بين الدول. ومع ذلك، ما الذى يمكن أن يحدث لو أن سامسونج قد تعرضت للانهيار ولم تستطع الصمود فى وجه المنافسة فى المستقبل؟ وكيف سيكون شعور المواطنين حينئذ ؟

لقد كانت كوريا، حتى أعوام الستينيات، تمثل كارثة اقتصادية، مع قدر كبير من الاضطرابات الاجتماعية. ولقد استطاع الشعب أن يتغلب على روح الانهزامية، وتعاضدوا معا بكل ثقة على مدى أكثر من ثلاثين عاما. وكانت النتيجة التى تحققت هى نمو اقتصادى غير مسبوق فى تاريخ العالم.

وكانت سامسونج إحدى المؤسسات الرائدة فى مجال التنمية الاقتصادية والاجتماعية فى كوريا. ومع ذلك، فلو لم يكن باستطاعة أولئك الذين يمثلون فئة قليلة من الناس أن يفهموا البيئة المتغيرة بوجه صحيح ويمضون فى اتجاههم التخريبى، أفلا يعرّض ذلك كل شخص آخر للخطر أيضا؟ فلو تعرضت سامسونج للانهيار، فستمتد آثار هذا الانهيار إلى ما بعد سامسونج بكثير. إن إدراك هذه الحقيقة يجعلنى أشعر بقدر أكبر من القلق.

إن الإحساس بالأزمة الذى أشعر به فى الوقت الحاضر هو إحساس قوى. ويدفعنى هذا الإحساس فى بعض الأوقات إلى أن يعترينى القلق والخوف، ويستعصى علىّ النوم ليلا. وإنى أتوقع أن تكون الأزمة الوشيكة ذات ثلاثة أبعاد، فى حين أن سامسونج لاتزال تتقدم ببطء فى طريق ثنائى الأبعاد. وبعد ذلك، يطفو بعض السلوك غير الأخلاقى على السطح من داخل المنظمة، ومع أنه محدود جدا نسبيا، إلا أننى أشعر بالإحباط الشديد والغضب.

ولقد نشرت إعلان فرانكفورت (الذى يطلق عليه إعلان «الإدارة الجديدة») من أجل استعراض الأوضاع كلها. ولم يكن هذا الإعلان مخططا له من قبل، ولم أتشاور مع أقرب الموظفين إلىّ قبل إصداره. ولم يتم اختباره من قبل. وفى الوقت الذى طرحته فيه، كنت أشعر بعزلة كاملة، أقف وحيدا وسط التغيير والمسؤولية. لقد كانت خطبتى مفعمة بالإحساس بالواجب الذى استحثه شعور هائل بالأزمة.

وبينما كنت أتحدث إلى العاملين معى عن وضع إعلان «الإدارة الجديدة». موضع التنفيذ، تعهدت بصورة جادة بأنى سوف أخاطر بشرفى وحياتى من أجل تنفيذها. وقد دعوت كل شخص إلى أن يشارك فى إجراء إصلاح شامل، من أجل «تغيير كل شىء فيما عدا زوجتك وأطفالك». وتعهدت أيضا بأن أتقدم الصفوف وأكون أول من يستهل التغيير فى نفسه.

وربما لا يزيد إعلان «الإدارة الجديدة» عن كونه صوتا وحيدا من داخل المجتمع الكورى. بيد أنه بالنسبة لأولئك الذين يعنيهم الأمر، لن يكون لهذا الإعلان تأثير يقل عن التأثير الذى كان قد أحدثه «البيان الشيوعى» على الأشخاص الآخرين منذ ١٥٠ عاما مضت.

وكقاعدة، لابد لجميع الأجيال أن تتبع العقائد التى تتناسب مع أزمنتهم، كل فيما يخصه. ولو كان ذلك صحيحا، فإن مفهوم «الإدارة الجديدة» يعتبر صوت الأمل الخاص بمشروعات هذا الجيل.

وقبل سفرى إلى فرانكفورت، وبعد عودتى من هناك، أمضيت عدة آلاف من الساعات وأنا أحاضر موظفى سامسونج وأتناقش معهم. إن العمل الخاص بتوضيح كافة جوانب «الإدارة الجديدة» لم يكتمل بعد. لقد استشهدت بالعديد من المؤشرات عن التغيير الكيفى فى البيئة الحالية. ولقد أصررت مرارا وتكرارا على ضرورة تغيير نهج عملنا، وأن نجعل الكيف هو شاغلنا الرئيسى.

وأثناء هذه العملية، عرضت أفكارى بصراحة بالنسبة لمدى واسع من الموضوعات، من رعاية الأسنان والرعاية الصحية إلى السياسات والاقتصاديات العالمية. وبغية إدخال «الإدارة الجديدة» حيز النفاذ، غيرت ساعات العمل لجميع الموظفين من النظام السابق، الذى يمتد من التاسعة صباحا إلى السادسة مساء، إلى نظام عمل يبدأ من السابعة صباحا وينتهى فى الرابعة بعد الظهر. ولقد أتاح النظام الجديد للعاملين جانبا من فترات بعد الظهر لتنمية أنفسهم. وقد وضعت ساعات العمل الجديدة موضع التنفيذ بسرعة؛ وحتى الآن ما فتئت سارية بصورة جيدة جدا.

وفى معناه الضيق، يستهدف إعلان فرانكفورت «سامسونج» وحدها. غير أننى أعتقد أنه يتعلق بجميع الكوريين، وفى النهاية، بجميع الناس. فمؤسسة «سامسونج» لا يمكن أن تظل مقصورة على كوريا وحدها. ففى سياق إعلان «الإدارة الجديدة» يوجد تعهد بجعل سامسونج موضع اهتمام عالمى.

إن جميع الناس هم عملاؤنا. وربما لا يكون الحال كذلك فى الوقت الحاضر، غير أنه

بوسع أى شخص أن يصبح عميلنا فى أى لحظة. وتوحى عبارة «بوسعه أن يصبح» بإمكانية حدوث ذلك، غير أننى أفكر بالأحرى فى أن يصبح أمرا واقعا. وتعتبر هذه الطريقة الإيجابية للتفكير هى الطريقة التى تحوّل ما هو ممكن إلى حقيقة واقعة.

سامسونج بين الأمس واليوم

لقد كان نمو سامسونج خارقا للعادة. فمنذ الستينيات توسّعت مجموعة سامسونج ماديا بمقدار عشر مرات كل ست سنوات. ويبلغ إجمالي المبيعات فى عام ١٩٩٣، ٥١,٥ مليار دولار أمريكى، وبذلك أصبح ترتيب سامسونج الرابع عشر فى قائمة أكبر ٥٠٠ شركة التى تصدرها مجلة Fortune 500.

أيضا، تنوع إنتاج هذه المجموعة بدرجة كبيرة جدا، حيث دخلت مجال إنتاج الأغذية، والملابس، والورق، والتجارة والبيع بالتجزئة، والإلكترونيات، والتشييد، والصناعات الثقيلة، وبناء السفن، والكيماويات، والخدمات المالية، والإعلام والسياحة. ولقد حققنا نجاحا رائعا فى جميع هذه المجالات. وجدير بالذكر أن نسبة النمو السنوى المتوسط للشركات المدرجة فى قائمة الشركات الخمسمائة الضخمة أثناء الثمانينيات بلغت ٦,٧ فى المائة. ومن ناحية أخرى، بلغت نسبة النمو السنوى لمجموعة «سامسونج» ٢٣,٧ فى المائة، وهى سرعة يصعب تصوّرها.

وأثناء هذه الفترة، كنا ننتهز بجرأة الفرصة قبل المنافسة، مهما كان مجال العمل أو الموقع الجغرافى. فعندما يستغل فريق لكرة القدم ساحة اللعب بكاملها تصبح له الغلبة الحاسمة على الفريق المنافس. ولم يخرج تفكيرنا عن هذا الإطار.

ونتيجة لذلك، فقد ظهرت مكاتبنا ومصانعنا فى مواقع كثيرة التنوع بقدر ما لدينا من خطوط إنتاج مختلفة. وتعمل منظمتنا على النطاق العالمى. وبغية إدارة هذه الشبكة الواسعة الانتشار بقدر أكبر من الكفاية، فقد أنشأنا مقار رئيسية إقليمية لنا فى فرانكفورت، وسنغافورة، وطوكيو، ونيويورك، ولكل منها ولايته على منطقته الخاصة (الاتحاد الأوروبى، جنوب شرق آسيا، اليابان، وأمريكا الشمالية).

ولم يكن نمو سامسونج مستديما فقط أثناء الأوقات الاقتصادية المناسبة. ففى أوقات الكساد الاقتصادى الشامل، لم تبطئ عجلة نموّنا السريع. وهو أمر نادرا ما يحدث، غير أنه لا يبعث على الدهشة بالنسبة لنا. فقد أتاح لنا «التنويع الجيّد التصويب» أن نتغلب بفعالية على حالات الركود الاقتصادى.

ولا تتأثر جميع الشركات بالاقتصاد المتباطئ. ففى أثناء الأوقات التى تشهد كسادا

اقتصاديا شاملا، توجد بعض الشركات التى تتمتع بالازدهار. ولقد ركزنا استثماراتنا دائما على الدخول السريع فى تلك المجالات التى سوف يتحقق لها الازدهار. أى أنه عندما يبدأ مجال ما فى فقدان مركزه المناسب فى السوق، فإننا نقوم بسحب الأموال التى تحصلنا عليها هناك ونوجهها إلى مجال جديد يكون قد بدأ فى النهوض.

بيد أن هناك ثلاثة أمور لابد من القيام بها بصورة جيدة من أجل إنجاح هذا التنويع المركز : (١) التنبؤ بدقة بالسوق المتغيرّة، (٢) التنويع بسرعة، و (٣) التنسيق بين أنشطة الوحدات التنظيمية المختلفة. ولم تتوان سامسونج حتى الآن عن بذل كل جهد شاق من أجل تنفيذ هذه المهام الثلاث.

ومن ناحية أخرى، فقد تسبب ركوب موجة مجالات العمل المزدهرة فى انتشار مجموعة سامسونج «مثل أذرع الأخطبوط». ونتيجة لذلك، فقد انخرطنا فى عدد من مجالات العمل كان توقيت الدخول فيها قد انتهى تماما.

ولذلك، فإنه على مدى السنوات العديدة الماضية، قمنا بعملية إعادة هيكلة شاملة.

ومنذ عهد قريب، أضفنا السيارات إلى مجالات عملنا القائمة، وباتخاذ هذه الخطوة، أعتقد أن الفترة التى شهدت النمو من خلال التنويع، وهى السياسة التى انتهجناها لفترة طويلة، قد قاربت النهاية. والمهمة الملحّة التى تواجهنا الآن هى أن نصبح أكثر تخصصا وتطورا بالنسبة للمنتجات التى نقوم بها، وتنظيم العمليات حول مجموعات فرعية استراتيجية فى إطار المجموعة الشاملة. وبهذه الطريقة، فإننا نستطيع أن نُعدّ أنفسنا لفترة التنافس الشرس المقبلة.

الاستراتيجية والمستقبل

وبصورة عامة، ليس هيكل أو اتجاه العمل الحالى سوى تراكم للبيئات الماضية. وكان بناء الحاضر على أساس الماضى هو الاتجاه الفكرى السائد حتى الآن.

بيد أنه فى القرن المقبل، سيحدد المستقبل شكل «الحاضر». وسوف تجرى هيكلة الحاضر من منظور ذى اتجاه مستقبلى. وفى ظل هذه الظروف، يكون الحاضر فى حالة تطور مستمر، فهو يتكون من الممكن والمحتمل. وهذا النوع من أنواع الحاضر هو مصدر التغيير. فالحاضر يشمل المستقبل كما لو كان «أفقا له إمكانية غير محدودة».

ويتطلب عالم اليوم أن نضع توكيدا على المستقبل بدرجة أكبر من الماضى. ولابد

للشركات أن تنظر فيما يمكن أن يكون لديها أو ما يجب أن يكون لديها من أجل البقاء، بدلا من أن تركز على ما كان لديها. بمعنى أن رجال الأعمال قد شغلوا أنفسهم حتى الآن بصفة أساسية «بتوجيه» الحاضر على أساس ما حدث فى الماضى. ومن الآن فصاعدا، لابد أن يركزوا طاقاتهم على إنشاء استراتيجيات تفضى بهم إلى المستقبل انطلاقا من الحاضر.

ففى تلك الأيام التى كان المدفع الرشاش يعتبر فيها هو السلاح الرئيسى فى الحرب، كانت الاستراتيجية تتمثل فى إطلاق ستار من النيران حول الهدف. إنه أسلوب شكلى للهجوم يتعلق بالأهداف التى تكون ثابتة تقريبا. بيد أنه فى عصر القذائف الموجهة، أصبحت الاستراتيجية هى استخدام معدات متطورة لضرب الأهداف دون أن تخطئها من الطلقة الأولى. إنه أسلوب «واقعى» للهجوم على هدف يتحرك بصورة دائمة. وفى بيئة سريعة التغير، يعتبر الخطأ فى التصويب نحو الهدف بالطلقة الوحيدة التى لديك أمرا مهلكا. وهذه هى البيئة التى تعمل فيها الشركات فى العصر الحالى.

لقد كانت أنشطة العمل تتقرر حتى الآن عن طريق تحليل الماضى باعتباره الاتجاه المستمر لسجلات الأداء. وكان التخطيط للمستقبل يوضع دائما بعد إلقاء نظرة أولا على الماضى. بيد أنه لابد للمشروعات فى «عصر الانقطاع» أن تضع أولوياتها على أساس إمكانيات المستقبل.

ولا يُستمد النجاح الحالى الذى حققته سامسونج فى ميدان أشباه الموصّلات من الإشراف الدقيق على الماضى والحاضر. فلقد أصبح هذا النجاح ممكنا من خلال الاهتمام الجرىء بالمستقبل. لقد كنا مهتمين جدا بمستقبل المجتمع الصناعى منذ عهد بعيد يرجع إلى السنوات الأولى من السبعينيات. ولقد استحثنا هذا الاهتمام على الانخراط فى صناعة أشباه الموصّلات. وكان يتعين على عمليات أشباه الموصّلات أن تعانى من مشاق عديدة، ولم تحقق الازدهار الحالى إلا منذ عهد قريب. بيد أنه طوال هذه المرحلة الصعبة، لم نستسلم لليأس؛ بل على العكس، عملنا على زيادة استثماراتنا سنويا. ومنذ وقت قريب، كنا أول من خرج إلى العالم بأشباه موصلات كاملة التشغيل من طراز 256M DRAM ، ونتوقع فى المستقبل المنظور أن نحظى بالوضع التنافسى الرئيسى فى سوق أشباه الموصلات فى ذاكرة العالم.

ولعله من المهم لنشاط الأعمال مستقبلا أن يركز على تنمية مصادر القوة إلى الدرجة التى يصبح فيها هو الأفضل على الصعيد العالمى، بدلا من محاولة التصدى لنقاط الضعف لجعلها فى درجة متوسطة. إذ أن الشركة «المتوسطة» عديمة الجدوى، والمشروعات الوحيدة

القادرة على البقاء مستقبلا هى تلك المشروعات ذات الشخصية المتميزة ونقاط القوة التى لا يكون بوسع آخر أن يحاكيها.

وفى السوق الكورية، رفعت سامسونج شعار «لا للإخفاق». ومقارنة بالمشروعات المحلية الأخرى، تستحوذ سامسونج على مصادر للقوة أكثر نسبيا وشخصية للشركة متميزة تماما. ولقد استطاعت مجموعة سامسونج فعلا أن تحافظ على تقليد «نحن الأفضل دائما» فى كل مجال من مجالات النشاط.

ومع ذلك نحن لا يمكن أن نتوقع تحقيق هذا النوع من النجاح فى السوق العالمية. إذ أن سجل المسار المستقبلى لسامسونج سوف يحتوى على العديد من الانقلابات والانتكاسات بيد أن هذه الانتكاسات لن تدفعنا إلا إلى التماسك معا، وسوف نحقق النجاح دوما فى شتى المجالات.

إدراك الجوهر والتفكير ثلاثى الأبعاد

تعتبر ساحة العمل الحديثة أوسع مما كانت عليه فى أى وقت، ويتزايد بصورة دائمة عدد التحوّلات التى لابد أن توضع فى الاعتبار. وليست هناك وسيلة لتحديد السرعة التى سيتغير بها كل تحوّل. لقد أخذت الحدود الوطنية فى الانهيار، وأصبح العديد من الشبكات فى المجتمع مرتبطا بصورة متزايدة بنشاط الأعمال.

بيد أن الاتجاه الحالى «للتوجه نحو الأسواق» يبين كيف تتغلغل الواحدة فى الأخرى. ولقد أصبحت الحكومات تتصرف الآن بدرجة كبيرة الشبه بمشروعات الأعمال. ومن ناحية أخرى، تميل مشروعات الأعمال، كلما تضخمت كثيرا، إلى التصرّف كالحكومات إلى حد كبير.

ويواصل القطاع الخاص تفوُّقه على القطاع العام؛ ولذلك، فسوف تبرز بوجه التأكيد العلاقة المتبادلة الدقيقة بين الحكومة ونشاط الأعمال باعتبارها قضية اجتماعية متزايدة الأهمية مستقبلا.

لقد كانت مشروعات الماضى بمثابة منظمات تقرر مصيرها بنفسها. وكانت الخطوط الفاصلة واضحة: من الممكن أن يخصص للمدخلات والمخرجات قيم عددية محددة. وبالنسبة للمراقب الخارجى، لا يوجد هذا النوع من المشروعات إلا بهدف وحيد، مثل الممثل المعزول على خشبة المسرح، والمنفصل عن جمهور المشاهدين.

بيد أنه فى الوقت الحاضر، لابد أن تفتح المشروعات منظماتها لكى تصبح «منتدى للمشاركة». ولن تضمن تحقيق الازدهار إلا عن طريق إقامة علاقة تقوم على التفاعل الكامل مع الزبائن، والمجتمع المحلى، والشبكات المحلية.

وهذا هو الوقت الذى يتعين أن يجرى فيه المشروع تغييرا جوهريا. ويستلزم الحال توافر المقدرة على التطلع إلى ما وراء التغيرات السطحية للوصول إلى بواطن الأمور. ولهذا السبب، ما فتئت أؤكد للعاملين بالمجموعة أهمية «التفكير الثلاثى الأبعاد»، و«التفكير الجوهرى».

فإذا لم يكن باستطاعتنا إدراك الجوهر الحقيقى للأشياء، فإنه لن يكون بمقدورنا إدارة شؤون حياتنا بأنفسنا. ولسوف يمضى بنا الحال دائما ونحن باقون ظاهريا على قيد الحياة. ولنفترض أننا ركبنا مترو الأنفاق ونحن لا نعرف المبادئ التى تحكم كيفية تشغيله. إن ذلك ليس بركوب له، بل هو مجرد تركه لكى يخطفنا. والحياة هى أيضا مثل ذلك على الدوام.

ومنذ أن كنت صغيرا، كان يحدث كثيرا أن أشترى أشياء لمجرد التطلع إليها ثم أقوم بتفكيكها. وإننى لفخور بأن أقول إننى قد فعلت مثل هذه الأمور أكثر من أى شخص أعرفه. ولقد علمنى مثل هذا النوع من النشاط ألا أكتفى فقط باختبار الأشياء من على السطح، بل أيضا أن أتعمق فيها سعيا وراء الحصول على إجابات.

والسبب فى أننى أقول هذا الكلام هنا، هو أنه كلما تغيّر المنظور، بدا الواقع مختلفا. ولاشك أن تعلّم النظر إلى الأشياء من منظورات متعددة إنما يساعدنا على استكشاف طبيعتها الحقيقية.

بمعنى أنك، عندما تنظر إلى شىء ما، ينبغى أن تفكر فى احتمال تغيّره، ومعناه فى داخل السياق الشامل، الخ. وبطبيعة الحال، ليست هذه الطريقة الوحيدة للوصول إلى الجوهر، غير أننى أعتقد أنها على الأقل طريقة فعالة جدا. ولذلك، فإننى مازلت أصر على أن الشخص الذى يتمتع بمشاهدة التليفزيون ثلاث مرات أو أكثر، ولكنه لا يفكر فى تفكيك الجهاز والنظر بداخله، لا يعتبر مديرا حقيقيا.

وإدراك متى تتغير الأزمنة، إضافة إلى توافر المقدرة على فحص الأشياء من زوايا عديدة، يشكل ما أسميه «التفكير الثلاثى الأبعاد». ويتطلب غرس التفكير الثلاثى الأبعاد جهدا فوق مستوى البشر، غير أننى أطالب بتوافر هذه المقدرة لدى جميع المدراء العاملين معى. إذ أن أعضاء سلك الإدارة هم على قمة المنظمة، ولذلك فلابد أن تتوافر لهم المهارة فى جميع أنواع الأنشطة، وبحيث تشمل الإحاطة بنشاط الأعمال، وتدريسه، وتنفيذه، وإصدار الأوامر، وتقييم المرؤوسين. وإننى أطلق على المدير صفة «الفنان الشامل».

جوهر نشاط الشركة

تعتبر الشركات والمدراء من أكثر الظواهر تميزا فى هذه الأزمنة. ويمكن القول جدلا أن ظهور الشركات فى المجتمع يتساوى من ناحية الأهمية مع ظهور مراكز حضرية. وتحتل الشركات الحديثة موقعا فريدا فى المجتمع كعناصر منتجة، ولكن ما هو الجوهر الحقيقى لأنشطتها ؟

منذ بزوغ فجر الرأسمالية، كانت الشركات فى طليعة المنظمات فى المجتمع، مما جعلها هدفا مركزيا للنقد الأيديولوجي. وقد استجابت للقيود المادية والنفسية، ولمجموعة متنوعة من التحديات كانت تُفرض عليها فى كل عصر. وكانت تعتبر أيضا الساحة الرئيسية لاختبار الطرق الكفيلة بتوسيع الإمكانات البشرية. وقد أقدمت الشركات على محاولة إقامة منظمات وثقافات تطلعية وبالغة التطور على حد سواء. وقد أظهر سجلّها حتى الآن نتائج باهرة؛ وعلاوة على ذلك، فقد لعبت دورا حاسما فى إرساء أساس مادى للحضارة.

وليست هناك شركة تعلن مباشرة أمورا من قبيل خدمة المجتمع أو النهوض بالتاريخ الإنسانى، غير أن الشركات تسهم فى نهاية الأمر بقدر كبير فى تحقيق هذه الأهداف. لقد قادت الشركات، بالإضافة إلى الفنون، مسيرة الحضارة. وقد أدى الفن هذا الدور على أساس فردى، أما الشركات فإنها تؤديه على أساس تنظيمى أو جماعى.

ويتمثل الدور الأساسى للشركات فى كونها حقل تجارب للحضارة، وبذلك تساعد فى تقدّم الحضارة. بيد أن كل شخص يتصدى للتعقيب على هذا الموضوع سوف يؤكد نقاطا مختلفة تتعلق بكيفية حدوث ذلك. وأعتقد أن الدور الرئيسى المطلوب من الشركات أن تلعبه فى الوقت الراهن، هو أن تقدم للعملاء «منتجات وخدمات ذات جودة، بسرعة وبسعر منخفض».

ومن الممكن طرح أساليب ونظريات مختلفة حول كيفية تحقيق ذلك، غير أننى أعتقد أن الدور الرئيسى لن يتغير لفترة طويلة. وفى هذا الصدد، يجب ألا يتخلى المدراء أبدا عن الدور الأساسى للشركات الذى يتمثل فى تقديم الجودة، بصورة سريعة وغير مكلفة.

وسوف يفقد المدراء، الذين لا يقرون بصورة حاسمة بهذا الجوهر لنشاط الشركات، مراكزهم وسط هذا السيل من المنهجية الذى يتدفق من مدارس العمل الحديثة. وبطبيعة الحال، يجب ألا ينسى المرء أن جوهر فلسفة الشركات يكمن فى نهاية الأمر فى فلسفة «متركزة حول الإنسان».

«إدارة جديدة»

وأعتقد أن «الإدارة الحريصة على الكيف» سوف تظهر باعتبارها المفهوم الأكثر أهمية فى نشاط الأعمال مستقبلا. فأنماط حياة الناس تواصل تقدمها من الماضى إلى المستقبل، وفى خلال ذلك تبتعد عن الكم وتتجه بصورة متزايدة نحو الكيف.

ولقد ذهبت من قبل إلى القول إن مفهوم الزمن كان يستند دائما على التغير المطّرد من الماضى إلى المستقبل ـ بيد أنه فى المستقبل سوف يتعين على الشركات أن تنظر فى تحويل أولوياتها من الكم إلى الكيف، وذلك فى إطار فهمها لما يعنيه عنصر «الزمن». ومن الممكن تبرير «الاستمرارية» من خلال الفكر الحريص على الكم، غير أن «الانقطاع» يتطلب التغيير إلى التوجه القائم على الكيف .

وحتى الآن، حاولت الشركات جاهدة أن تتوسع كميا فى بيئة من الاستمرارية. غير أن البيئة فى الوقت الحاضر أصبحت تتسم بالانقطاع بصورة متزايدة، مما يجبرها على انتهاج «القفزة إلى الكيف».

وفى الماضى، كان هناك نقص فى توريد السلع، وكانت الشركات تتنافس من أجل زيادة الكمية. ومنذ عهد قريب، انفتحت الأسواق على العالم الخارجى، وأصبح الإعلام يقوم بدور حيوى فى نشاط الأعمال. وقد أذنت هذه التغيرات بظهور كفاح كبير من أجل الكيف. وكانت الميزة التنافسية مستمدة أصلا من وفورات الحجم؛ أما الآن، فإن الاعتقاد الراسخ فى الكمية أصبح يشكل عائقا أمام التغيير. وهذا يشبه التوقف وسط سباق التماسا للراحة، ثم الاستجابة لأمر «بالدوران للخلف والرجوع إلى نقطة البداية». ولقد أصبحت مهمة الحفاظ على المركز المتقدم، مهمة صعبة جدا. وقد أوضحت للمتعاونين معى أن عيوب المنتجات تشبه مرض السرطان. إن القرح ممكن علاجها، غير أن السرطان ينتشر بصورة متوالية. وما لم يُستأصل فى مرحلة مبكرة، فإنه سيعود خلال بضع سنوات ويقتل المريض. والعلاج المبكر للسرطان فعّال، غير أنه إذا ما غزا الغدد اللمفاوية أو تغلغل فى الدم، فلن يكون له علاج. ولا يمكن حتى إزالته جراحيا.

والواقع أن تصنيع منتجات معيبة يعتبر جريمة ضد العميل. وأنا لا أؤمن بالعادة القديمة للموظفين الذين كانوا يبدون أسفهم لرئيس الشركة أو لرئيس المجموعة، عن العيوب والأخطاء. ذلك أن عليهم أن يعربوا عن أسفهم للعملاء. وهل ينبغى للموظفين أن يشعروا بالقلق إزاء ما يشعر به رئيس الشركة أو رئيس مجلس إدارتها؟ إننى أريد من المتعاونين معى أن يخشوا العملاء ويحترموهم أكثر مما يفعلون ذلك معى.

وكلما أولت الشركات اهتماما أكبر بجودة منتجاتها وخدماتها، فإنها تظهر بذلك قدرا أكبر من الاحترام للناس. إنها تدرك الحاجة إلى احترام الناس حقيقة، بدلا من مجرد ترديد هذه الفكرة دون فعل.

لماذا ؟ لأن الجودة ليست سمة للسلعة، منفصلة عن الناس. بل إنها تكمن داخل الناس. ومن الممكن أن تعزى «الجودة» إلى القدرة الابتكارية، وسرعة التحوّل، والاهتمام بالآخرين، والبصيرة. إن الجودة تكمن فى العقل والروح، وليس فى أى مكان آخر.

ولذلك، فإنه يمكن القول إن نشاط الأعمال الذى يعطى الأولوية لاحترام الناس إنما يُظهر «الإدارة الحريصة على الكيف». والواقع أن الناس هم العامل البالغ الأهمية فى تقرير مستقبل الشركة. ولا يكمن المستقبل إلا فى الناس وفى الجودة. ويعمل تفهم هذه الحقيقة على تقرير القدرة التنافسية للشركات مستقبلا. أما الشركات التى لا تسلّم بهذه الحقيقة فإن مآلها الإخفاق فى مواجهة المتنافسين فى المستقبل.

من أجل تحقيق النجاح مستقبلا

لقد أصبحت أنشطة الشركات متسعة باتساع العالم، وتجعل هذه العملية أنشطة الشركات حول العالم متماثلة إلى حد كبير. وفى الماضى، كان نمط الشركة يتقرر حسب المنطقة الجغرافية التى تعمل فيها الشركة. غير أنه عندما تعمل الشركات جميعا مع بعضها البعض بالمقياس النهائى، الذى يعتبر عالميا، فإن اختلافاتها الفردية سرعان ما تختفى.

وقد أصبحت الشركات فى الوقت الحاضر تتطلع ببساطة إلى فرص العمل التى تناسب العمليات العالمية. ولم تعد النظم الأيديولوجية والمادية التى اعتادت أن تقيد حركتها، تمثل مشكلة لها. وتلتمس الشركات تحقيق أكبر قدر ممكن من الكفاءة، فضلا عن التوحيد القياسى العالمى للمنتجات والتسويق والعاملين.

بيد أنه من قبيل الخطأ فى الحساب الاعتقاد بأن عولمة الشركة سوف تتحقق بمجرد العمل على أن تكون مثل جميع الشركات الأخرى. ومن وجهة النظر الشاملة، يبدو أن الشركات تتحرك فى اتجاه التجانس، ومع ذلك فإن كل شركة تنجذب نحو مصادر قوة فردية. فكلما توسعت الشركة فى مجالات عملها، جمعت معا العدد المتزايد من الأساليب التنافسية الخاصة بها من أجل بناء ميزة «متفردة».

ومن الناحية التقليدية، يعتقد الناس أن الطريقة للبقاء تكمن فى «نموذج» و«معيار» ممارسات العمل. بيد أنه فى الوقت الحاضر، تختار الشركات أنماط العمل الفريدة من أجل

أن تتواءم مع الظروف الفردية. ولذلك، فإن تصنيف أنماط العمل باعتبارها مثلا «يابانية»، أو «أمريكية» أو «أوروبية»، أصبح الآن لا معنى له. فنحن ندخل عهدا أصبح فيه عدد أنماط العمل المختلفة مساويا لعدد الشركات. أى أن الكثير مما يدرَّس فى مدارس إدارة الأعمال المعاصرة سوف تتغافل عنه شركات المستقبل.

وحيث إننا قد اقتربنا من نهاية القرن الحالى، فقد بدأت تظهر علامات تصدّع فى الطريقة التى يعيش بها الناس حول العالم. ويؤكد «توفلر» أن هذه التصدعات تبدأ مع تزايد أهمية الإعلام، وأن الماضى والمستقبل سوف ينفصلان تماما عن بعضهما البعض مع قدوم القرن الجديد. بيد أننى لا أتحدث عن هذا الفصل الكامل بين الماضى والمستقبل.

إن البيئة الحالية تتغير بسرعة، وتظهر علامات نهاية القرن فى جميع مجالات المجتمع. غير أنه بوسعنا أن نتعلم من التجربة التاريخية، وأن ننصت إلى حكمة الأجيال السابقة. ولو أننا رفضنا تماما الحكمة القديمة العهد والتى تتعلق بالطبيعة العامة للبشر، أفلا يكون لذلك آثار مدمرة لا يمكن أن نتجاهلها ؟

وسوف يكون القرن الجديد هو الزمن الذى يوجد فيه الأمل، وعدم اليقين، والانقسام، والاتحاد - جنبا إلى جنب. ومثلما تتطور التكنولوجيا المتقدمة، فإنه بوسعنا أن نتوقع حياة أغنى وأكثر راحة مما نعيشها الآن. بيد أن البيئة الطبيعية سوف تعانى من المزيد من الدمار، وسوف تستمر القيم التقليدية فى التضاؤل. ويتنبأ توفلر أنه مع مستجمع المعلومات، سوف تتفكك الأمم والشعوب وتصبح ذات نزعة فردية. ولا أعتقد أن الأمر سيصل إلى هذا الحد.

ولاشك أن التصدعات التى سيشهدها مجتمعنا مع بداية القرن الجديد، والتى تواجه أيضا ثورة المعلومات، لا تعمل فقط على انقسامنا وتخلق التنافر، بل سنشهد أيضا قدرا متزايدا من التجانس العالمى. ولسوف نشهد الانفصال والالتقاء معا فى ذات الوقت. وأعتقد أننا سنجمع معا الجهد والتعاون الإنسانى بصورة لم يسبق لها نظير أبدا.

إن المستقبل الذى أتصوره هو زمن «الدراما المتقنة لخداع لنفس» وفى الزمن الحالى الذى يشهد «الدراما غير المتقنة»، تتظاهر الشركات بخدمة الزبائن بينما تعمل على ضمان تحقيق الأرباح لأنفسها. بيد أنه فى المستقبل، لن تخدع الشركات الزبائن. ففى زمن «الدراما المتقنة»، سوف تخدع الشركات أنفسها فيما يختص بالتزامها بخدمة الزبون. ولسوف يستحوذ عليها هاجس التزامها بالخدمة، لأن المرء لا يستطيع أن يخدع الآخرين دون أن يخدع نفسه أولا. ومن ناحية أخرى، ليست هناك دراما أغرب من دراما خداع النفس. إنها لا تختلف عن «الحقيقة».

وتقع على عاتق الشركات مسؤوليات تجاه العملاء، والمجتمع، والبيئة. ويجب ألا تقبل

هذه المسؤوليات فى وطنها فقط، بل يجب أن تنهض بها عندما تعمل فى الخارج. وتعتقد الشركات خطأ أن العائدات المتحصلة عن الخدمة هى لها وحدها. ففى الواقع، لابد أن تكون هذه العائدات للمجتمع المحلى إذا ما كان للشركة أن تزدهر.

وبينما نحن نتجه إلى المستقبل، أود أن أتناول تحديات الواقع وانفتاح السوق. وإنى لأؤمن بالقول المأثور والقديم العهد: «الأمانة هى أفضل سياسة». وتشهد تجربتى الشخصية أيضا بأنه من الأفضل دائما أن تعالج الأزمة بأمانة. ولذلك، فإننى أبدأ بالتساؤل عما إذا كنت صادقا مع نفسى فى معالجتى للأزمة.

إن العصر المقبل هو عصر الانفصال والتوحيد، هو عصر التنوير العالمى، والدفق الحر للمعلومات ـ والدراما المتقنة. وفى هذه الحالة، يجب على الشركات ورجال الأعمال أن يؤمنوا بأن أرباحهم لا تأتى إلا بتحقيق الفائدة لكل الآخرين المتصلين بهم، من قبيل العملاء والموظفين. وإننى لأعتقد أن هذا هو السبيل الأكثر حكمة من أجل معالجة تقلبات المستقبل بأمانة.

□

سيرة ذاتية

كون ـ هى لى

كون ـ هى لى، هو رئيس مجلس إدارة مجموعة سامسونج، وهى الشركة الرابعة عشرة بين أكبر الشركات فى العالم.

وباعتباره الابن الثالث لمؤسس مجموعة سامسونج الراحل لى بيونج ـ شول، فقد خلفه كون ـ هى لى فى منصب رئيس مجلس الإدارة فى عام ١٩٨٧. والهدف الذى يعمل السيد «لى» على تحقيقه هو تدويل هذه المجموعة. وقد أصبح أسلوب إدارته يحمل عنوان «روح المؤسسة الثانية». وهو يتألف من ثلاثة أساليب للإدارة: التوجه إلى الناس، والتكنولوجيا، والإدارة المنظمة ذاتيا.

وتتراءى إنجازاته القريبة العهد فى شكل سياسات «الإدارة الجديدة»، التى تضع الأساس لأهداف واستراتيجية العمل العالمية لمجموعة سامسونج.

ويتولى كون ـ هى لى منصب نائب رئيس اتحاد الصناعات الكورية، ونائب رئيس لجنة التعاون الاقتصادية بين كوريا واليابان، ورئيس رابطة المصارعة الكورية للهواة، ومدير رابطة الشباب الكورى. وقد مُنح الوسام الجمهورى فى عام ١٩٨٢ تقديرا لإسهامه فى مجال رياضات الهواة. أيضا، مُنح وسام الاستحقاق الأولمبى من اللجنة الأولمبية الدولية عام ١٩٩١.

وقد أكمل السيد «لى» دراسات الماجستير فى إدارة الأعمال فى كلية الدراسات العليا للأعمال بجامعة جورج واشنطن، وحصل على درجة البكالوريوس فى إدارة الأعمال من جامعة واسيدا فى طوكيو. وقد ولد السيد «لى» فى عام ١٩٤٢، وهو يقيم فى سول مع زوجته، ولديهما ابن، وثلاث بنات. وتشمل هواياته ركوب الخيل، وممارسة رياضة تنس الطاولة، وقراءة الكتب عن التكنولوجيا والإلكترونيات الرفيعة المستوى.

□



الاستراتيجية العالمية لمشروعات الأعمال

هيلموت ماوشر

أصبحت العولمة أوسع الأفكار انتشارا فى الوقت الحاضر. ولا يكتمل أى مقال أو خطاب أو ندوة دون أن تتناولها المناقشات. وهناك بعض التبرير لذلك، بمعنى أن العولمة ستضع بصمتها على التنمية السياسية والاقتصادية فى السنوات القادمة. غير أننى أعتقد أن هذه الكلمة لاتزال تستخدم بكثير من القيود بالنسبة لبعض أنشطة ومجالات عمل الشركات، الأمر الذى يحجب بعدا عريضا للغاية ومن ثم بالغ الأهمية. ويسعدنى أن أسهم بآرائى فى هذا الموضوع، لأننى مقتنع بأن العولمة تمثل واحدا من أهم التطورات التى شهدتها السنوات القليلة الماضية، والتى سيكون لها تأثير عميق ودائم على الاقتصاد.

وتستند الملاحظات التالية إلى حد كبير على خبرتى كرئيس ومدير تنفيذى لشركة «نستلة» (شركة مساهمة). فقد قمت طوال خمس عشرة سنة بإدارة شركة تعتبر نفسها عالمية - إلى درجة لا يشاركها فيها سوى بضع شركات أخرى - ويمكنها إطلاق هذا الادعاء بقدر من التبرير، على الأقل إذا اعتمد المرء فى ذلك على مجرد الانتشار الجغرافى. ومع وجود نحو ٥٠٠ مصنع فى أكثر من ٧٠ دولة، ومبيعات إجمالية تتعدى ٥٦ مليار فرنك سويسرى، و٢١٠ آلاف موظف فى جميع القارات، وآلاف من المنتجات التى تباع فى كل مكان من العالم، فإننى أعتقد أن الامتداد العالمى أصبح مؤكدا بالقدر الكافى. إن ما أريد إظهاره فى الصفحات التالية هو أن استراتيجية مترابطة لأنشطة الأعمال لابد أن تعطى معنى لمفهوم العولمة فى جميع مجالات عمل الشركة... وليس ذلك بالبساطة التى قد تبدو أحيانا. دعنى

أوضح من البداية أننى أؤيد العولمة إلى أبعد الحدود، بل إننى أجد ما يغرينى بالقول إن شركات ذات حجم معين لن تتمكن من الصعود إلى القمة إذا لم تعمل على اتخاذ تلك الخطوة الإضافية نحو بُعد العولمة.

بُعد جديد فى المنافسة

إن ضغطا جانبيا فى هذا الاتجاه - قد يكون جبريا فى بعض الأحيان - تفرضه حقيقة أن شركات أصغر حجما شهدت توسعا مؤثرا فى مجالات أنشطتها. ويخلق الاتجاه نحو وحدات اقتصادية أكبر - وأنا أفكر هنا فى أوروبا، وأمريكا الشمالية والمكسيك، وجنوب شرق آسيا، وحافة المحيط الهادئ، وكذلك فى أمريكا اللاتينية مع دول «الميركوسور» (السوق المشتركة الجنوبية لدول أمريكا اللاتينية) و«ميثاق الإنديز» - فرصا جديدة للشركات. ومثل هذه الوحدات تؤدى - من ناحية - إلى نمو اقتصادى أسرع، وإلى الطلب الجديد على السلع الصناعية والاستهلاكية، ومن ناحية أخرى، إلى تسهيل الدخول إلى أسواق جديدة نتيجة لخفض الرسوم الجمركية وغيرها من العقبات أمام التجارة. وينتهج ميثاق منظمة التجارة العالمية الجديد نفس الاتجاه ويأتى بسلسلة من التحسينات المهمة، مثل حماية براءات الاختراعات والعلامات التجارية. وتستفيد من هذه المزايا الشركات من جميع الأحجام، فى حين كانت الشركات الكبرى فى الأزمنة السابقة هى وحدها القادرة بالفعل على انتهاج أنشطة دولية على نطاق واسع. وكان الأمر يستلزم الحجم لكى تكون قادر على مخاطر الفشل، كما يستلزم الخبرة والثقل والعلاقات لتحقيق التقدم فى وقت معقول.

أضف إلى ذلك، عملية الانطلاق من جديد سياسيا واقتصاديا فى أوروبا الشرقية، وما تمثله من طلب هائل وغير مشبع فى جملته فى البنية الأساسية، والرغبة الجلية للسكان فى تبنى أنماط الاستهلاك الغربى. ويقابل ذلك أن المنافسة تصبح عالمية هى الأخرى. وفى سلسلة كاملة من الاستثمارات والسلع الاستهلاكية، قام الموردون الجدد ببناء مواقع يكاد يستحيل زعزعتها. وحيث إن رجال الصناعة شعروا بالأمان منذ سنوات قليلة فقط، بفضل تقدمهم التكنولوجى، فقد اكتسبوا فى بعض الأحيان الخبرة بأن الحدود، فى ذلك المجال أيضا، أصبحت غير قائمة. إن الابتكار، والقرب من العملاء، والمرونة، والجودة ليست مفاهيم مقصورة على ثقافات معينة. ويحق بجدارة للدول الصاعدة، وكذلك الدول النامية، استخدام مزاياها النسبية بثقة متعاظمة فى النفس. وأود فى هذا الإطار أن أذكر إعادة التوجه الأيديولوجى الذى أدى فى سنوات قليلة إلى تدمير عدد من المواقف الراسخة تاريخيا. إن الاكتفاء الذاتى، والاعتماد على النفس، وجميع هذه الشعارات يقتصر استخدامها الآن على

مجموعات في العالم الثالث، وفي أقسام تدريس علم الاجتماع في الغرب. لقد قطعت الدول النامية شوطا طويلا على طريق التحرر والخصخصة الأساسية، مما أدى إلى تسارع النمو على نحو نادرا ما شوهد من قبل في آسيا وأجزاء من أمريكا اللاتينية. وقد وضعت الدول الصناعية نفسها مسألة الاستسلام الذي يعبر عنه النمو «الكيفي»، وضعته جانبا بصفة مؤقتة، وتتطلع نحو نمو متجدد. ولم تقم كلها بذلك من تلقاء نفسها بالكامل. فالضغط الناجم عن الحاجة إلى إعادة الهيكلة وإلى الحد من الوظائف، نتيجة للتكامل الاقتصادي المتنامي والمنافسة الشديدة، قد بالغ في تضخيمه هبوط اقتصادي أدى بدوره إلى الحد من العمالة. وكان من شأن هذه الآثار المؤلمة - ارتفاع معدل البطالة، ونضوب الخزائن العامة، والإدراك بأن كثيرا من الوعود بتوافر الخيرات العامة لم يعد في الإمكان تمويلها - أن وضعت حدا للكلام الأجوف عن «النمو الصفري». وتعود الحكومات حاليا إلى مباشرة إحدى مهامها الرئيسية التي تتضمن خلق أفضل الظروف الممكنة للأنشطة الاقتصادية.

فكر عالميا - اعمل محليا

إنني أردد أحيانا هذا الشعار الموجز والصحيح في جوهره باعتباره «استراتيجية عالمية - التزام محلي». وهو في هذا الإطار يترك مساحة كافية لتكيف الاستراتيجية مع الظروف المحلية السائدة في أسواق معينة، بدون التمسك الأعمى بالاستراتيجية التي تتبناها الشركة ككل. غير أن الواضح تماما أن الشركة التي تستهدف الصعود إلى القمة في مجال نشاطها لم يعد يمكنها قصر استراتيجيتها الإنتاجية والتسويقية على التعريف الضيق السائد في دولة المنشأ. كما أنها لا ينبغي أن تتجاهل منافسا أصبح ناجحا في قارة أخرى، ربما بتكنولوجيا مختلفة تماما. ومع تحرك الأشياء بمثل السرعة التي تنطلق بها اليوم ، فقد يؤدي ذلك بالفعل إلى أن تجد المنافس غدا أمام بابك، ربما كشريك في شركة محلية. كما أن التكنولوجيا التي يستخدمها قد تصبح النموذج المقبول عالميا. لقد حدثت مثل هذه التطورات مرات عديدة في أنشطة الترفيه الإلكترونية، ومع كل قفزة في الأجيال ازداد الوضع سوءا لأولئك الذين راهنوا على الجواد الخاسر. وما لم يتخذ قرار واضح بالتمسك بسياسة ملائمة، أو ما لم يتقرر الإقدام على مقامرة خطيرة، تأسيسا على ميزة تكنولوجية مفترضة، فإن الحكمة تقتضي تخطيطا استراتيجيا أعلى وأبعد من الآفاق القومية والقارية. والسؤال الأساسي هو: بأي منتج، وأين أستطيع أن أكون ناجحا غدا وضد من ؟ هل يتعين عليّ أن أنتج محليا من أجل النجاح، وأين يمكنني خلق المؤثرات المشتركة في كل من الإنتاج والمبيعات والتوزيع، وخفض التكاليف، وتوزيع تكاليف الأبحاث والتطوير على عدد أكبر من الوحدات؟

هل يمكن توسيع مدى العلامة التجارية من أجل الحصول على عائد أكبر لاستثماراتى الإعلانية ؟ أين ينبغى لى أن أحتل مناطق سلعية لأغراض وقائية، لكى أوقف أو أحد من وطأة منافس محتمل؟ أين وبأى منتجات يمكننى الاستفادة من القوة الشرائية الصاعدة والزيادة السكانية، لكى أوفر أفضل موقع لشركتى وعلامتى التجارية فى سوق واعدة؟ أين أحتاج إلى قدرة جديدة، وأين يمكننى الاقتصار على وكيل أو مؤسسة مبيعات صغيرة لتأخذ على عاتقها الاهتمام بالسوق؟ هل فى إمكانى إحراز تقدم سريع فى منطقة سلعية جديدة، أم أننى سأصل إلى الهدف المنشود بسرعة أكبر وأفضل اقتصاديا من خلال امتلاك أو حتى إقامة مشروع مشترك مع شريك؟ وإذا استقر رأيى على الحل الأخير، من يكون شريكى، وأين تكون النزاعات المحتملة، وأين تتحرك مصالحنا فى خطوط متوازية؟ إلى أى مدى تكون حريته فى العمل بالنسبة لمستثمريه: هل ستكون له الصلاحية اللازمة للتفكير على المدى الطويل، أو أنه سيتعرض للضغوط من جانب أصحاب الاستثمارات قصيرة الأجل إلى الحد الذى يدفعه إلى أن ينفض يديه بعد أول منعطف من الصعوبات ؟

تلك هى الأسباب التى تفسر لماذا لا أشارك فى الحماس للتحالفات الاستراتيجية. ونحن على المستوى الدولى لم ندخل فى أكثر من ثلاثة ترتيبات من هذا النوع، كلها مع شركاء تم اختيارهم بعناية فائقة. وقد فعلنا ذلك لأن المشروعات المشتركة فى هذه المناطق المحددة بوضوح تمثل بلاشك أفضل الحلول، وأن قطع الطريق وحدنا يكلفنا وقتا طويلا وأموالا باهظة.

وأخيرا، هناك سؤال جوهرى يتعلق بهيكل الشركة، مع تطورها عبر الزمن. هل هذا الهيكل، وهل أسلوب الإدارة لايزالان متسقين مع البعد الحالى والمستقبلى، وهل لايزال فى الإمكان مواصلة إدارة العمل، وهل يعكس تقدمها الحضارى بصورة كافية أنشطتها التوسعية ؟

إن اعتبارات من هذا النوع لا يمكن أن تقتصر على دولة واحدة، بل لا يكون لها معنى، إذا هى لم تشمل كافة موارد الشركة. إن كل قرار يحتاج إلى تقييم ملاءمته مع الاستراتيجية العالمية: هل سيؤدى إلى أكثر من إثارة مناوشة تكتيكية مسلية، ولكن مكلفة ومضيعة للوقت؟ المؤكد أنه لا معنى أن يكون التفكير الاستراتيجى الأساسى للمرء خاضعا لما يمليه فرد أو أحداث معزولة، غير أن التمسك بعدم المرونة فى التطبيق المحلى للاستراتيجية له نفس القدر من الخطورة.

وفيما يتعلق بالسلع الاستهلاكية على وجه الخصوص، يكون أخذ العادات المحلية فى الاعتبار وكذا العناصر الثقافية، وحتى الدينية منها، أمرا أساسيا فى تحقيق النجاح أو

الفشل. وبالإضافة إلى ذلك، فإن الوضع التنافسى وهيكل العملاء فى الأسواق الفردية يلعبان دورا مهما. ولكل هذه الأسباب، تواجه عولمة المفاهيم الاستراتيجية حدودا معينة.

وتريد نستلة أن تحافظ على التوازن فى هذه القضية المهمة، ويسهم هيكلنا الإدارى اللامركزى، مع تقليدنا بمنح قدر كبير من الاستقلال الذاتى والسلطة لرؤساء أسواقنا (أو العمليات القومية) إلى حد كبير فى ذلك. وتكون الاستراتيجية العالمية، والسياسة المالية، والعناصر الرئيسية لعلامات المنتج والأبحاث والتطوير من اختصاص المركز الرئيسى وحده، وهو بدوره يمتنع إلى أقصى حد عن التدخل فى أمور التشغيل. وكان هذا الاختيار فيما مضى مفروضا علينا تقريبا، حيث إن المسافات، وغياب وسائل النقل السريع، الخ.. جعلت إدارة نستلة من «فيفاى» مستحيلة. ولكن مع مرور الوقت، وجدنا أن أى أسلوب آخر للإدارة - حتى فى عصر المنافسة العالمية الحالى - قد أثبت أنه أقل كفاءة. إن اللامركزية تؤدى إلى تحفيز أفضل وتلاحم أكبر مع الشركة، وتسمح بخلق وحدات مرنة فى أحجام يمكن إدارتها واستيعابها. كما أنها، علاوة على ذلك، تساعد على التكامل فى إطار محلى معين. ولقد ذكرت بالفعل مدى أهمية ذلك من أجل النجاح فى سوق ما. وأبعد من ذلك، لا يمكننى أن أتخيل طريقة أكثر كفاءة لتفهم دولة ما، واحتمالاتها، ونموها المنظور، من الإنتاج محليا. وفى اتصالاتها اليومية مع السلطات ومنتجى المواد الخام، والموردين الصناعيين، والتجار، والموظفين والعملاء، تكتسب الشركة المعرفة والخبرة التى تتعدى بقدر كبير ما يتوقع المستورد وحده أن يحققه. أضف إلى ذلك، أن الوجود الصناعى يعطيك حجما من الاتصالات وصورة من ملامح السلطات والسكان، الأمر الذى لا يستطيع النشاط التجارى البحت أن يماثله. إن أحدا لا يستطيع تجاهل ثقل الاستثمار الصناعى، كما أن أحدا لا يستطيع أن يتجاهل الالتزام طويل المدى الذى يكمن فى جذوره. ومع مرور الوقت، لا يمكن لشركة عالمية بحق، تعمل فى قطاع السلع الاستهلاكية، أن تتجنب تعدد مواقع الإنتاج. وحيثما كانت الدولة، بفضل موقفها وبنيتها وشعبها، تبرر غرس البذرة الصناعية، فإن أغلب الظن أن مثل هذا القرار سيجرى اتخاذه.

إن المزايا العائدة على الدولة المضيفة واضحة: التوافر المحلى للقيمة المضافة، توفير العملة الأجنبية من خلال الاستعاضة عن الاستيراد، نقل الخبرات الصناعية والتجارية والإدارية إلى الموظفين المحليين، وذلك فى مجال ذكر القليل فقط من الحجج التقليدية لصالح الاستثمار الأجنبى المباشر. وفوق كل ذلك، فإن المساهمة الرئيسية تتمثل فى التحسن العام لكفاءة الاقتصاد المحلى، الناتج عن وجود الشركات الأجنبية وما يترتب عليه

من وجود بناء تنافسى جديد. كما أن البنية الأساسية، والخدمات، والموردين والمنافسين، وكذا السلطات من وزارة الصناعة إلى محصلى الضرائب، يواجهون أساليب جديدة ومتطلبات، ويجدون أنفسهم مجبرين على التحرك نحو المعايير الدولية المقبولة ـ ولو أن ذلك قد يستغرق بعض الوقت. إن فشل الشركات المملوكة للدولة كلها تقريبا، والمبالغ الفلكية التى تمتصها خدمة ديونها وإعادة تمويلها، علاوة على ضياع عائد الإيرادات الضريبية، قد حث الكثير من الدول على مراجعة موقفها من الاستثمار الأجنبى المباشر. وتطلعت الدول الناشئة والنامية بنظرة جيدة إلى تلك الأمم التى قامت، من خلال سياسة انفتاحية وفى وقت قصير للغاية، ببناء اقتصاد كفء يتميز باحتمالات نمو جيدة. إن تحسين الكفاءة، والترشيد الإجبارى، وتحسين الإنتاجية هى وحدها التى ستسمح حقا للمزايا النسبية بأن تدخل فى الاعتبار.

وخلافا لآراء تم دحضها الآن، فإن هذه المزايا ليست فقط بسبب المستويات المنخفضة للرواتب، أو «الإغراق الاجتماعى» ـ المحبب لأيديولوجية الحمائية ـ وإنما تعود بنفس القدر إلى التركيبة العمرية للسكان، وتوافر القوى العاملة، والظروف المناخية، والقرب من المواد الخام، وكثافة التنظيم، والانفتاح على التكنولوجيات الجديدة، الخ. إن الشركات العالمية الحقة فى حاجة إلى إدراك هذه الظروف وآثارها المتشابكة، ولابد أن تكون قادرة على تقييمها من منظور طويل الأجل. إنها الطريق الوحيد لاستخدام مواردها الاستثمارية لكى تتمكن من ضمان نجاحها التجارى ـ وما ينجم عنه من تدفق الأموال من أجل الاستثمارات ـ ووجودها فى أسواق النمو المستقبلية وتنوع المخاطر الكامنة.

الإدارة والموظفون

إننى مقتنع بصورة مطلقة بأن هذا الانفتاح والتفهم للظروف السائدة فى دول أخرى يمكن أن يقوما فقط فى إدارة تتميز بأنها دولية حقا فى تكوينها. وكلما سمعت عن شركة تتحدث بصوت عال عن نظرتها الدولية ـ وهو ما يحدث حتى فى شركات كبرى ـ فإننى أتحمل مشقة النظر فى كيفية تركيب فريق الإدارة وإذا ذهب المرء إلى ما هو أبعد قليلا، فإن الفجوة بين الرغبة والواقع سرعان ما تصبح جلية. وفى أغلب الأحيان، فإن أيا من مستويات الإدارة الثلاثة الأولى لا يفى بالمتطلبات اللازمة للأممية الحقة. فإما أن السوق الداخلية ـ وفى كثير من الحالات دولة المنشأ أيضا ـ تحتل وضعا بالغ الأهمية فى إجمالى دورة رأس المال إلى حد أن «الأنشطة الدولية» تلعب دورها أساسا كمسار سريع لإعطاء الخبرة للمديرين الشبان ـ وهم يقضون ما بين سنتين وثلاث سنوات فى هذه «المناصب الصعبة»، يعدون

الأيام، ويعانون صعوبة الاستعداد الذهنى لقضاء حياتهم العملية كلها فى الخارج، وبصورة خاصة فى بيئة مختلفة ثقافيا - أو أن الأنشطة العابرة للحدود ينظر إليها كامتداد لأعمال التصدير، دون أدنى محاولة لتأسيس وجود أنشطة أعمال قومية فى الأسواق المهمة. وفيما يتعلق بالموظفين فى تلك الدول، فإن الأمر يصبح واضحا: إن مسار حياتهم العملية فى الإدارة القومية، دون الإشارة إلى مستوى إدارة الشركة، سيواجه قيودا مؤكدة.

لقد كانت نستلة محظوظة أن تبدأ نشاطها فى دولة صغيرة. وبأسرع ما يكون وبكل ما تتمتع به من بنية قوية، انفتحت نستلة على الخارج ومارست بصورة تقليدية سياسة الانفتاح. وبدءا من مؤسسيها - هنرى نستلة، الذى ولد فى فرانكفورت بألمانيا، والإخوة «بيج» الأمريكيين - كان هناك بعد دولى بقى ملازما للشركة. وكانت نستلة فى وقت ما يديرها إيطاليون وفرنسيون، ورئيسها الحالى ومديرها التنفيذى ألمانى، والمدير التنفيذى القادم نمساوى. وفى قمة المجموعة التنفيذية هناك ست جنسيات مختلفة، وأشخاص من أكثر من ٦٠ دولة يعملون فى المقر الرئيسى للشركة. وشركات التشغيل فى مجموعة نستلة فى أغلب الأحيان، ولكن ليس كقاعدة، يديرها أفراد محليون، وأنا أضع نصب عينى، حينما أتخذ قرارا بشأن تشكيل مجموعة الإدارة المحلية، أن أحقق توليفة دولية. إن ذلك من شأنه زيادة القدرة الخلاقة وإثارة طرق جديدة فى النظر إلى الأشياء، ونهوج مستحدثة لحل المشكلات. وعلاوة على ذلك، فإن هذه السياسة تسمح لنا بتدريب الأفراد فى المستويين الثانى والثالث كى يتمكنوا من اكتساب الخبرة ويتعلموا معالجة الكثير من القضايا المختلفة، بحيث يستطيعون فيما بعد تولى كل أنواع المناصب وأن يظلوا راغبين فى التعلم. كما أننا نعمل منذ بضع سنوات الآن على تحريك الأفراد حتى مستوى رئيس فريق المصنع من دولة لأخرى.

وبالرغم من المشكلات التى قد تنشأ - من الحصول على تصاريح العمل إلى توفير المسكن، وانتقال الأسر والصعوبات اللغوية - فقد كان نهجنا ناجحا إلى حد كبير. ونحن نتيجة لذلك قادرون على التوسع بسرعة عظيمة، دون داعٍ للإبطاء بسبب الحاجة إلى تدريب رجالنا أولا. وفى دولة مثل الصين، على سبيل المثال، حيث يمثل النقص فى الموظفين المدربين تدريبا كافيا العقبة الرئيسية التى تحد من نمو أنشطتنا، فقد أسفرت هذه الممارسة عن نتائج جيدة. وفى نهاية عام ١٩٩٦، يبدأ تشغيل ١١ مصنعا، وسوف تنطلق مصانع كثيرة أخرى فى غضون السنوات القادمة. وما كان يمكننا على الإطلاق أن نحافظ على هذا الإيقاع دون الاعتماد على موظفى الإنتاج القادمين من اليابان والفلبين ودول أخرى.

وتلعب هذه التنقلات المؤقتة على المدى الأبعد دورا أكثر أهمية أيضا: إن رجالنا يكتسبون خبرة دولية ويتشربون «روح الفريق» المميزة لنستلة، وهو أمر أساسى للمستقبل، مع التعاون الوثيق للغاية فيما بين شركاتنا العاملة. وفى الوقت الذى تنشأ فيه وحدات اقتصادية كبرى فى سائر أنحاء العالم، وحيث تتعاظم أهمية التعاون الأقاليمى، فإننا نعتقد أن هذه العناصر ستعطينا ميزة على منافسينا، من حيث السرعة والبناء التنظيمى. وفوق كل ذلك، وأبعد من مجرد تبادل الموظفين داخل منطقة ما، فإننا نؤكد بكل قوة على مركز التدريب الدولى التابع لنا، بالقرب من فيفاى فى سويسرا. ونحن نأتى إلى هنا بأفراد قادمين من مناطق وثقافات مختلفة للغاية، ليشتركوا معا فى تلقى الدورات التدريبية وفى ندوات تستمر غالبا عدة أسابيع. إن العمل معا فى هذا الإطار لا يقتصر فقط على تعزيز تفهم الثقافات الأخرى، وإنما يساعد رجالنا أيضا على الفهم الأفضل لعالم نستلة وثقافته المتميزة . وقد قام أحد الأفراد ذات يوم بتعريف ثقافة الشركة بأنها محصلة جميع الأشياء التى لا يتعين إبرازها فى أى شركة، وهى فى نستلة تمثل عنصرا رئيسيا للاندماج فى مؤسسة ذات نشاط عالمى، وتمارس أسلوب الإدارة اللامركزية بحذافيره . وهذا هو السبب الذى جعلنا نقصر تلك النواحى الخاصة بثقافة الشركة، والتى يمكن تعريفها ووصفها، على عوامل قليلة جدا وعلى العناصر الرئيسية فقط.

رأس المال والمستثمرون

حيث إننا نبيع منتجاتنا فى جميع أنحاء العالم، وحيث إن موظفينا قادمون من جميع الدول، فمن المنطقى أيضا أن نستهدف تحقيق أكبر قدر ممكن من العالمية فى مُلّاك شركتنا. ولم يخل ذلك من مشكلات، بسبب الحقيقة الماثلة فى جنسيتنا. ونتيجة لصغر حجم دولتهم، فقد كان السويسريون متعودين على قصر امتلاك بعض فئات الأسهم على الأفراد السويسريين أو المؤسسات السويسرية وحدها. وإضافة إلى ذلك، فقد أدى غياب القواعد الواضحة لانتقال السيادة إلى دفع الشركات نحو صياغة لوائحها الداخلية بطريقة تترك لمجالس إداراتها حرية تصرف كبيرة بالنسبة لسياسة التسجيل. وباعتبارها الشركة السويسرية الكبرى الأولى، أخذت نستلة بعض خطوات أساسية نحو تغيير هذا الوضع، أولا بفتح سجل أسهمها أمام جميع المستثمرين، بغض النظر عن الجنسية، ثم بتقديم فئة السهم المنفرد لقاعدة ملكية دولية عريضة. ونظرا لمسألة انتقال السيادة، وهو التشريع الذى تجرى مناقشته حاليا فى سويسرا، فإن الوقت قادم لا ريب فيه للنظر من جديد فى مسألة قصر الحد القانونى لحقوق التصويت على ثلاثة فى المائة.

وجنبا إلى جنب مع هذه التغييرات، فقد اتخذنا الخطوات اللازمة لتأكيد تسجيل أسهمنا فى سوق الأوراق المالية فى لندن وطوكيو، وأدخلنا برنامج «إيصالات الإيداع الأمريكية»، الذى يعتبره الكثيرون بمثابة الخطوة الأولى نحو الإدراج فى قوائم البورصات الأمريكية. وقد أدت هذه الإجراءات إلى تدويل سريع جدا لحاملى أسهمنا. والواضح، أن أحد أسباب التفوق التنافسى لشركة عالمية يكمن فى قدرتها على الاستفادة من فروق الفائدة وتقلبات العملة، وبصورة عامة، جمع رأس المال حيثما يكون أرخص على المدى الطويل. وكانت نستلة قد وجدت نفسها منذ البداية فى وضع يجعل ملكيتها فى أيدى عدد كبير من حاملى الأسهم، الكثيرون منهم من الأفراد. ومع عملية التدويل، زادت أهمية الدعم المالى للمستثمرين المؤسسين. ويفسر وجودهم ضمن حاملى الأسهم، بالإضافة إلى بعض المواقف السائدة بصفة عامة فى عالم المال، حقيقة أن أفكارا مثل «قيمة حاملى الأسهم»، و«سيطرة الشركة»، وأهمية العائد طويل المدى للاستثمار قد تحركت إلى المقدمة. ولابد أن تأخذ الشركات العالمية هذه المواقف فى الاعتبار، ولابد من نجاحها فى موازنة هذه التوقعات المتباينة والرؤى المختلفة مع اختلاف الوقت. وإننى مهتم بوضوح باجتذاب تلك المؤسسات الكبرى إلى أسهمنا، وذلك لأنهم قادرون على تعبئة مبالغ مؤثرة من رأس المال. ومع ذلك، فإننا نراعى أن يشاطرنا هؤلاء المستثمرون وجهة نظرنا فى تطوير شركتنا على المدى البعيد، وألا يبتغوا أهدافا بعيدة عن الاهتمامات الاقتصادية. ويبدو واضحا أن هناك مسألة أخرى مهمة فى هذا المجال، تتمثل فى إدراج ما يمتلكه المرء من أسهم فى بورصات الأوراق المالية الرئيسية، مع كل ما يترتب على هذا الإدراج من متطلبات الإشهار والإعلان. ويثير هذا الأمر مسألة ما إذا كان التسليم بمتطلبات هيئة الأوراق المالية والبورصة فى الولايات المتحدة، على سبيل المثال، ملائما حقا، وبصفة خاصة لأن المقارنة الموضوعية بين المعايير الحسابية المختلفة لا تعطى أيا منها ميزة واضحة فيما يتعلق بالمعلومات المتاحة للمساهمين، ومن ثم، قدرتهم على اتخاذ القرار. وقد يكون التعامل مع سوق رأس المال فى نيويورك، بالنسبة لبعض الشركات، أمرا حيويا إلى حد الموافقة على الاحتفاظ بمجموعة مزدوجة من الدفاتر الحسابية، مع تطبيق القواعد الحسابية الدولية.

ولدىّ تحفظات صارمة فى هذا الصدد، كما أننى أعطى أهمية كبيرة للغاية للتدويل الحقيقى لملكية الأسهم. وسيؤدى ذلك إلى تأييد عالمى عريض ومزيد من التوازن بالنسبة للقيود الزمنية وللتوقعات والاتصالات المفيدة فى جميع مناطق العالم، حيث لا يكون الدخول إليها سهلا على الدوام. وبالرغم من ذلك، فإذا حدث فى المستقبل أن أبدى التشريع الأمريكى مرونة أكبر قليلا وتم التوصل إلى اتفاقية عبر المحيط الأطلسى بشأن الاعتراف

المتبادل بالمعايير الحسابية الخاصة، فإن نستلة ستكون بالتأكيد ضمن الشركات الأوروبية المدرجة فى بورصة نيويورك. ولا يعنى ذلك أن الأمر سيمثل فرقا ضخما للمستثمرين، حيث إن المستثمرين الأمريكيين يمثلون اليوم ثانى أكبر مجموعة قومية داخل نستلة، ولا يبدو أن استخدام المعايير الحسابية الدولية أو أن غيابنا عن لوائح الأسعار الرئيسية فى بورصة نيويورك سوف يشكل عقبة خطيرة.

فوائد المنافسة العالمية

على مدى السنوات القليلة الماضية، اكتشفت الشركات الأوروبية، بصفة خاصة بعد ركوب الصعب، مدى أهمية وجود قاعدة دولية عريضة من أجل الحفاظ على النمو والربح. ولاتزال الدورات الاقتصادية تتباين فى الدوام والتواتر، بالرغم من تزايد الترابط المتبادل للاقتصادات القومية، وإن الشركة العالمية الحقة تكون فى وضع يمكنها من تعويض الضعف النقدى المحلى باستثمار حوافز النمو فى مناطق أخرى من العالم. وحيث إن الدول الصناعية الجديدة فى آسيا وأمريكا اللاتينية هى بالتحديد التى تبدى أقوى ديناميات النمو، فإنها تمثل فرصة مثالية لانتشار المخاطر التى تصاحب بالضرورة الانتقال إلى العالمية وتيسر قدرتها على تحملها. وينطبق نفس المنطق على ضعف كثير من عملات هذه الدول: إذ كلما زاد تنوع العملات فى سلتى، تقلص تعرضى لخطر مواجهة تخفيض قيمة العملة لدولة معينة، مما قد يترك أثرا خطيرا على مبيعاتى وأرباحى.

والواضح حقا أن نستلة لم تنمُ إلى أبعاد عالمية فى قفزة واحدة. لقد شهدت أوروبا، والولايات المتحدة الأمريكية، وأجزاء من أمريكا اللاتينية، ودول أخرى مثل أستراليا أو جنوب إفريقيا وجود نستلة فى أواخر القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين. وقد انتهج بناء هذا الوجود فى أغلب الأحيان السيناريو التالى: أولا، تكليف وكيل محلى باستيراد وتوزيع تشكيلة محدودة من المنتجات. وبعد بضع سنوات، بدأت نستلة فى بناء نظامها الخاص فى التوزيع، وعمدت فى الوقت نفسه إلى التوسع فى أصناف المنتج. ومن ثم، بدأ الإنتاج المحلى مع زيادة مطردة فى الجانب المحلى من القيمة المضافة. وإبان السنوات التى أعقبت الحرب العالمية الثانية، عاد التوسع مرة أخرى وتضمن إضافة جنوب شرق آسيا، وجنوب آسيا، وإفريقيا جنوب الصحراء. لقد كان الوضع الخاص للعالم النامى يدعو إلى انتهاج استراتيجية جديدة كنا فى تلك الدول نطبق استراتيجية مزدوجة طوال السنوات السابقة. فمن ناحية، أدى النمو السكانى وزيادة القوة الشرائية إلى خلق نمو مطرد فى الطلب على منتجاتنا التقليدية. ومن ناحية أخرى، نحن نطور المنتجات، اعتمادا على المواد الخام

المحلية، وصنعها خصيصا لتلائم أذواق السكان المحليين واحتياجاتهم الخاصة. وبعزمنا على تحقيق درجة عالية جدا من الملاءمة وتبسيط أحجام العبوات، أسهمنا فى جعل هذه المنتجات فى متناول قدر أكبر من السكان، ومن ثم زيادة مبيعاتنا. ونتيجة لاقتحامها المبكر للأبعاد العالمية الحقيقية، وصلت نستلة بالفعل إلى توازن توزيعى معقول لمبيعاتها، وأصبحت تحتل الآن مكانة قوية فى تلك الدول ذات المعدلات الأعلى للنمو. وقد بدأ العامة يدركون الآن فقط ديناميات النمو الناتج عن هذه السياسات، وإننى أعتقد أن هذا الأمر سوف يلعب دورا متزايدا عندما يحكمون على المنظور الشامل للشركة.

ودعنى أسق حجة أخيرة. فعندما اشترت نستلة عام ١٩٨٥ شركة «كارنيشن»، وهى شركة أمريكية معروفة للمنتجات الغذائية، كان واحدا من العناصر الرئيسية هو النية فى عدم قصر مكانتنا على جيب صغير منعزل فى الولايات المتحدة الأمريكية. لقد أصبحت نستلة بالفعل نشيطة فى مناطق معينة، علما بأن مدى منتجها منذ بدايتها الأولى كان مقصورا على بضعة أصناف قليلة مميزة. وكانت نستلة الأمريكية تفتقر بوضوح إلى الحجم الأمثل للمنافسة مع المنتجين المحليين الراسخين. وبالنسبة لشركة عالمية، لم يكن هناك أدنى شك فى أن المنافسة فى هذه السوق الصعبة التى تشتد فيها المنافسة ويتم فيها التغير سريعا، كانت أمرا ضروريا، وأن محصلة عملية التعلم سوف تتردد أصداؤها فى ربوع الشركة كلها. وعلاوة على ذلك، فإن نستلة لم تكن لديها نية الاقتصار على وضع الجيب الصغير المنعزل فى أكبر قوة اقتصادية وأشدها منافسة فى العالم، بينما هى تواجه رأسا برأس بعض منافسيها الأمريكيين فى دول أخرى تحتل نستلة فيها مواقع قيادية فى صناعة المواد الغذائية. وبعد بضع سنوات من إعادة الهيكلة وإعادة التنظيم اللتين قام بهما فريق ـ جاء جانب كبير منه من «كارنيشن» ـ تم تنفيذ المهمة. وما كان يمكن لمدرسة إدارة أعمال أو حلقة دراسية أن تعمل بمثل هذه الفعالية على نقل الخبرة المتراكمة طولا وعمقا فى مثل هذا الوقت. ويجرى استخدام جانب منها فى مناطق أخرى من العالم، فى نفس الوقت الذى نقوم فيه بنقل خبرات وإجراءات أخرى من دولة إلى دولة، بينما نحتفظ بطبيعة الحال بالقدرة على التكيف.

وينعكس هذا الموقف أيضا فى بنائنا البحثى، الذى يركز الأبحاث الأساسية فى سويسرا، إلا أنه يطور التكنولوجيات فى ١٧ وحدة لامركزية حول العالم. وينشأ ذلك من الحاجة إلى البقاء بالقرب من الاحتياجات المحلية والمواد الخام، وأيضا من النية للبقاء على اتصال بالجامعات المحلية والإقليمية ومعاهد الأبحاث التى قد تكون لها أولويات وخبرات مختلفة

جداً. إن التنسيق الرأسي والاتصال الأفقي يؤكدان أن الأساليب الجديدة سرعان ما يجرى التحقق منها واختبارها لمعرفة إمكانية تطبيقها فى مجال منتجاتنا أو عملياتنا. كما أن الهيكل يأخذ فى الحسبان حقيقة أن شركاتنا العاملة تقدم بالفعل آلاف المنتجات، وهو تنوع مدهش ينشأ عن الحاجة للاستجابة بأكبر قدر ممكن لأذواق المستهلكين واحتياجاتهم. أضف إلى ذلك، القوانين والقواعد المختلفة، والمواد الخام، والمكونات، واللغات، وأحجام العبوات، واستخدامات منتجاتنا... إن تخفيض المدى يؤدى بالتأكيد إلى تبسيط حياتنا، إلا أننا فى الوقت نفسه نستبق إمكانية مصاحبة المستهلكين طوال حياتهم، وأن نقدم لهم منتجات تبدأ من مجرد المكرونة سابقة التجهيز مقابل بضع سنتات إلى الوجبات الفاخرة المثلجة بأعلى الأسعار. وإن إتقان هذه التكنولوجيات المختلفة إلى أقصى حد والمعرفة العميقة بالمواد الخام واستخلاصها، هو أيضا جزء من تكوين شركة عالمية حقة.

لقد أظهرت السنوات الماضية أنه فى كل قطاع تقريبا، تصعد أربع أو خمس شركات كبرى إلى القمة مما يستوجب إطلاق وصف العالمية عليها. غير أنه ليس فى نيتى الإيحاء بأن الفرص تتضاءل أمام الشركات الأصغر. إن المناطق الاقتصادية الجديدة تجعل من اليسير بالفعل على الشركات الأصغر أن يمتد نشاطها إلى ما وراء الحدود القومية، وهو الأمر الذى كان مقصورا من قبل على الوحدات الأكبر. وإضافة إلى ذلك، فإن موقعا أمكن الوصول إليه ذات مرة يمكن أن يضيع فى غضون سنوات قليلة إذا لم يكن بناء الشركة أو كفاءة قراراتها الاستراتيجية على ذات المستوى. وهذه العمليات تحدث اليوم أسرع مما كان قبل عشر سنوات مضت، وأنا كفرد لا يمكننى أن أستبعد أن قائمة الشركات الخمس الكبرى فى قطاعنا قد تبدو مختلفة بعد بضع سنوات من الآن.

وبالنسبة لنستلة، فإننى على ثقة بأن الشركة فى العقود القادمة ستتمكن من استخدام حوافز النمو المتراكمة فى السنوات الأخيرة من أجل المزيد من ترسيخ وضعها التنافسى الجيد. وبفضل الامتداد الجغرافى فى أسواق النمو المستقبلية، واتساع مدى المنتج من خلال تركيبة النمو الداخلى والمكتسبات الاستراتيجية، والبنية الإدارية ونظام الملكية التى تضمن الانفتاح والمرونة ـ أعتقد أن نستلة تفى بشروط الانتماء إلى مجموعة الشركات القيادية المتعايشة مع الألفية الجديدة.

□

سيرة ذاتية

هيلموت أوزوالد ماوشر

ولد فى ٩ ديسمبر ١٩٢٧ فى أيزنهيرز (بافاريا). وبعد استكمال المرحلة الدراسية التى أهلته لدخول الجامعة («أبيتور»)، عمل متدربا فى مقر نستلة بفرانكفورت. ثم شغل عدة مناصب فى نستلة بفرانكفورت، بينما درس فى الوقت نفسه فى جامعة فرانكفورت حيث حصل على درجة علمية فى الاقتصاد.

ومن ١٩٦٤ إلى ١٩٨٠، شغل عدة مناصب فى إدارة نستلة فى فرانكفورت، ومنذ ١٩٧٥ أصبح مديرا تنفيذيا لمجموعة نستلة بفرانكفورت فى ألمانيا. وأخيرا، عُيّن فى سويسرا مديرا تنفيذيا لنستلة وعضوا فى اللجنة التنفيذية.

وفى نوفمبر ١٩٨١، تم تعيينه مندوبا للمجلس الإشرافى والاستشارى «فيروالتونجسرات» لنستلة فى فيفاى بسويسرا. ومنذ أول يونية ١٩٩٠، شغل فى الوقت نفسه منصب رئيس المجلس الإشرافى والاستشارى لنستلة فى فيفاى بسويسرا.

- نائب رئيس المجلس الإشرافى والاستشارى «فيروالتونجسرات» :

CS Holding، زيوريخ

Schweizerische Kreditanstalt ، زيوريخ

- عضو المجلس الإشرافى والاستشارى «فيروالتونجسرات» :

ABB Asea Brown Boveri AG ، زيوريخ

BBC Brown Boveri AG، بادن

Deutsche Bahn AG، برلين

L'Oréal Paris-Gasparal

Zürich Versicherungsgesellschaft ، زيوريخ

- عضو اللجنة الاستشارية الدولية :

بنك مورجان ، نيويورك

□





تحدى إعادة اكتشاف الإنسانية

آلان دومينيك بيرين

مقدمـــة

هناك اسم، ليس مجرد أى اسم قديم، بل هو شىء أكثر من مجرد كونه اسم شركة. إنه اسم «كارتييه». لقد تعمدنا اختيار هذا الاسم بما يحمله من روابط مخلصة لتقليد ولد قبل ١٥٠ عاما، ويقف شاهدا على واقع مزدهر ومقدرة خلاقة لا تكل.

إن اسم «كارتييه» يحمل معه صورة معينة من الجمال. فهو من ناحية يفى بتعريف كانط «الغائية بلا غاية»، ومن ناحية أخرى هو جزء من الحركة الجمالية نفسها، مالكا لقوى سحرية لتحويل أشياء فى الاستخدام اليومى العادى، بحيث تتجسد فيها تلك القوى.

إن قصة كارتييه حكاية لا تنتهى، تدخل بإحكام فى نسيج أحداث قرن ونصف قرن، أسهمت فى مولد الحضارة الغربية الحديثة.

إن الحرب العالمية الأولى، التى سجلت بداية النهاية لعصر العظمة الذى تم دفنه الآن وإلى الأبد، لم تمر دون أن تترك أثرا فى تنمية هذه المؤسسة المحترمة. إذ أن تلك القيم التى لاتزال تنبض اليوم، ترعرعت بكل تأكيد تقريبا فى ظل هذه الخلفية: المحافظة على التقاليد مع دوام الانفتاح على الفن المعاصر والابتكار.

«كارتييه» فريدة لأن «كارتييه» لم تقيد نفسها بالنفيس من المجوهرات وحدها، حتى ولو كان ذلك فى المجال الذى تستعرض فيه الشركة إمكانياتها الكاملة.

إن الاهتمام الذى أبدته فى تقديم تلك الأشياء التى يسهل اقتناؤها، بالرغم من عدم تعارضه مع الهوية السابقة للشركة، عزز من قوة التفرد، الصفة الفريدة لهذا البيت. وتضمن التمغة الخاصة المطبوعة أيضا على هذه المنتجات من البداية أن تلك السلع لايمكن اعتبارها من «الدرجة الثانية» على الإطلاق.

كان ما يميز كارتييه عن صائغى المجوهرات الباريسيين الآخرين منذ النصف الثانى من القرن التاسع عشر حتى الآن، هو ربطها بين الإحساس بالتقاليد وشعور واضح بالحداثة، علاوة على القدرة على النمو جنبا إلى جنب مع التطور التاريخى. وبوعى شديد، اهتمت كارتييه بصعود الطبقة البورجوازية وبالتطورات من جانب الطلب، التى نجمت عن الثورة الاجتماعية.

لكن العبقرية الخلاقة الحقيقية لعصر أسرة كارتييه تمثلت فى «لويس»، الذى أدار البيت من بداية القرن العشرين حتى وفاته بعد ذلك بأربعين عاما.

ويفضل أسلوبه المتحضر وحساسيته الجمالية، يمكن اعتبار لويس كارتييه واحدا من أهم الحرفيين من أقطاب الثورة الفنية التى ميزت بداية القرن.

كما أن مؤرخى سيرته يعزون إليه قدرته الإبداعية التى بلغت فى أوجها ما يمكن مقارنته بأعمال بيكاسو. وكان بفضل مبادرته أن نالت العلامة التجارية شهرتها الدولية، أولا فى لندن ثم فى نيويورك بعد ذلك.

ومع ذلك، ويغض النظر عن الشخصية التى قدمت البيت إلى العالم الخارجى فى مختلف الأزمنة، فقد عرفت «كارتييه» على الدوام كيف تتقدم فى انسجام تام مع العصور. وأبلغ دليل على هذه الظاهرة هو قرب المنتج من الثورة التكنولوجية، التى تمثلها تطورات صناعة السيارات وصناعة الأفلام والطيران. ويجب ألا ننسى أن واحدا من رواد الطيران يرجع إليه فضل الإيحاء بواحدة من الساعات، وكانت فى حينها ثورية، وهى ساعة «سانتوس»، الاسم الذى سيندرج فى صفحات التاريخ مثل أسماء كثيرة أخرى.

ويمكن التفكير فى هذا البيت باعتباره تراثا حيا يتعدى بقدر كبير المظاهر الموضوعية المدركة له كعضو فى شركة متعددة الجنسيات.

ولهذا السبب، وغيره من الأسباب، نستطيع القول إن «كارتييه» تحتضن الحداثة، ونحن نتمنى لها كل نجاح بشكل خاص.

أولا ـ مسائل استراتيجية

من وجهة نظر عالمية، تتعرض سلع الرفاهية لنفس التقلبات مثل القطاعات الاقتصادية الأخرى في الدول الصناعية، خاصة التقلبات المتعلقة بالنمو في سطوة الشبكات الاقتصادية التي توزع منتجات تحمل علامات تجارية مختلفة. إن تجانس هذه العلامات التجارية، كما سنشهد، مسألة حاسمة لاستراتيجية الشركة.

إن تكوين هذه الشركات العملاقة يأتي، إلى حد كبير، نتيجة إغلاق مشروعات الأعمال الأسرية، الأمر الذي ما كان يمكن تجنبه نظرا لانتشار حاملي الأسهم من داخل الأسرة مقرونا بتكاليف نقل ملكية الأسهم. وتمثل الضريبة على الملكية في فرنسا عقبة إضافية، وهو دليل آخر على عدم الكفاءة الاقتصادية لمثل هذا الإجراء.

وعلاوة على ذلك، وهو السبب الحقيقي، فإن عولمة الأسواق قد أدت إلى تكوين مجموعات من شركات أقدر على المنافسة. وينطبق هذا الأمر على جميع الصناعات. إلا أن الاستراتيجية المترابطة الوحيدة في قطاع سلع الرفاهية تتمثل في خلق حزمة من المنتجات المتجانسة ككل. والقاعدة الأولية هي عدم خلط سلع الرفاهية والسلع التي تدل على تفرد المكانة...

وإنني موقن بنفس القدر بأن الشركات التي تطبق سياسة منح الترخيص مقابل رسوم، تتصف بانعدام المسؤولية وبأنها عمياء معا، كما أنها تضيع أقيم أصول الشركة: اسم علامتها التجارية.

ولهذا السبب، فإن استراتيجية التنوع التي تنتهجها كارتييه تخضع في توجهها دائما لمبدأ واحد لا يتغير: أن العلامة التجارية لها أهمية حتمية على الدوام.

تلك هي قضيتنا الرئيسية في «كارتييه» عندما شعرنا بضرورة تعريف سلع الرفاهية بطريقة مختلفة بعض الشيء.

ومنذ عام ١٩٧٢، كانت «لي موست دي كارتييه» رائدة لحركة سرعان ما انضمت إليها جميع الشركات العاملة في صناعة سلع الرفاهية، بالرغم من أننا كنا من قبل موضع ازد د راء باعتبارنا «منشقين» في الصناعة. وكان ذلك هو الدور الذي قمنا به بالقدر اللازم من الملاطفة مع الاحتفاظ بمسافة كافية، نظرا لأننا كنا واثقين من أننا في انسجام كامل مع «البعث الأبدي للتقدم»، كما يقول الفيلسوف الرواقي.

أرضت هذه المنتجات الرائعة على الدوام تطلعات دائرة جديدة من العملاء ـ شابة ودولية، ترغب في الإحساس بلمسة المتعة الرفيعة في حياتهم اليومية. لقد تصدينا لهذا

التحدى بوضع كل شيء فى يد واحدة: تصميم وإنتاج المجوهرات، والساعات، والملابس الجلدية، والأدوات الكتابية، وولاعات السجائر، والنظارات، والروائح وأدوات المائدة، كلها تحمل اسم كارتييه.

إن سلسلة «لى موست دى كارتييه» تعكس بوضوح نجاح هذه الاستراتيجية. فعندما قمنا بطرح هذه السلسلة فى الأسواق الدولية، تعززت هوية كارتييه. فلم تبتذل أو يقل قدرها.

إن نجاحنا فى الأسواق الدولية هو نتاج التزامنا الصارم بهذه المبادىء. ومنتجاتنا من «لى موست» هى رمز كارتييه فى ١٦٧ بوتيك مبيعات، وتباع من خلال ٨٠٠٠ موزع متعاقد فى ١٢٤ دولة. وقد افتتحنا أخيرا، بعد افتتاح متاجرنا فى موسكو وبكين، البوتيك رقم ١٦٧ فى بوينس ايريس - وإننى آمل أن يقدم ذلك نموذجا لدعم أسواقنا فى أمريكا الجنوبية. ولدينا فى الآونة الحالية مشروعات لإنشاء فروع فى نيودلهى وجاكارتا وبانكوك.

واقتناعى الداخلى، وتدعمه فى ذلك خبرتى مع كارتييه، أن أصناف سلع الرفاهية يمكن تطويرها فى انسجام شديد بإدخال ظلال مميزة على مجموعات مستهدفة معينة وليس بالتوسع فى تشكيلة المنتجات.

إن ذلك واحد من مبادئنا الإرشادية فى كارتييه، ويمثل بالنسبة لى إحساسا بالحرية.

كان ذلك مصدر إلهامى لتجسيد دور نصير الفن الحضارى فى أنشطة الشركة التى أتولى رئاستها، وهو الذى أدى إلى إنشاء «مؤسسة كارتييه للفن المعاصر». وقد أدى البحث الدائب عن التوازن بين التقاليد والتجديد تلقائيا إلى شكل مختلف من التعبير الثقافى. وهو ما يفسر لماذا تأسست «مجموعة *كارتييه للفنون القديمة*». وهذه المؤسسة المراد لها أن تصبح «ذاكرة» بيتنا، هى متحف حى فى حالة تطور دائم، والمأمول من خلال طبيعتها المتحركة، أن تصبح سفيرا خاصا جدا...

وكان ذلك بالنسبة لى أروع التطبيقات الممكنة كلها لاسم كارتييه، ومن خلاله يمكننا تنمية وتشجيع تواصل عملية الإبداع.

ويتردد أننى قلت مازحا: «إننى من أجل تحرير منتجنا من معبد الفن الرفيع للصائغ، ولتوزيعه فى سائر أنحاء العالم، قمت بإخضاع سلع الرفاهية لأساليب أنشطة الأعمال والتسويق الخاصة بتجار الخردل». وما يعنيه ذلك فى الممارسة العملية، هو أننا قمنا بشن حملة من ثلاثة محاور للنجاح. ضع المنتج المناسب أمام العميل المناسب فى المكان المناسب.

ثانيا ـ تحديات جديدة لرجال الأعمال

لقد أحدثنا هذه الثورة ـ ونحن نواصلها، مادمنا نريد مواجهة التغيرات العميقة التى تحيط بنا. حقا، يجب أن نتصالح معها نظرا لأنها تهز جذريا أسس حضارتنا فى نهاية القرن العشرين اجتماعيا واقتصاديا وسياسيا وأخلاقيا. وأنا مقتنع بأن علينا ألا نتجنب هذه المواجهة، بل يتعين علينا التصدى لها وجها لوجه ـ من أجل أنفسنا بالدرجة الأولى، ومن أجل أطفالنا أيضا. أى عالم نريد أن نتركه لهم؟

من بين كافة المشكلات التى تواجه المديرين فى عملهم يوما بعد يوم، تقف البطالة ضمن أشدها خطرا.

ولذلك، فإنه يتعين علينا، فى رأيى، ألا نترك شيئا دون أن نمحصه فى هذا الشأن. نحن مدينون لأنفسنا بأن نبحث عن الوسائل اللازمة لاكتشاف الحلول لسد الثغرات فى التعليم الذى نتحمس بقوة لنقده. وإذا كنا نؤيد الإلغاء الجزئى لسيطرة الدولة، فإن واجبنا إذن أن تلعب دورنا فى المناطق التى يتحمل المجتمع فيها المسؤولية أو حيث تكون المبادرة الفردية مطلوبة.

إن توجه النظام المدرسى الفرنسى يتعارض تماما مع حقائق واحتياجات الشركات، وبالتالى فإن ذلك النظام يحول دون تشغيل الأفراد. ونادرا ما يتم تعيين خريج جامعى شاب بشكل فعال بصورة مباشرة، والشركات ليس لديها الوقت أو الوسائل اللازمة هذه الأيام لعلاج أوجه القصور فى مناهج التدريب عديمة الجدوى التى يبدو أن مبدأها وهدفها الوحيد هو إعطاء المبررات لتبرئة نفسها.

إن مدارس الاقتصاد تقدم للدارسين تدريبا نظريا على إدارة الأعمال، بينما الشركات تحتاج بالفعل إلى موظفين ذوى توجه عملى.

وقد أدت بنا هذه الظروف إلى إعادة النظر فى هذه المناهج وأن نبحث عن حلول بديلة.

فأخذنا كنقطة انطلاق لنا أن الجهل بالعالم الاقتصادى كما يقدمه النظام التعليمى يقف عقبة حقيقية أمام الشباب فى الحصول على عمل، وقررنا نحن، مع *«رابطة القدماء»* (رابطة الدراسات العليا)، شراء «مدرسة الكوادر» (أكاديمية المديرين)، كى نتمكن من تطبيق خطة تعليمية تجديدية بالتعاون المشترك مع مختلف الشركات المشتركة فى المناقشة الدائرة حول التعليم. إن هدفنا هو إعداد الطلاب للحياة المهنية.

دعنى أوضح أن هذه المبادرة لا صلة لها «بالجامعات داخل الشركات» التى أسستها

بعض الشركات، مستلهمة فى ذلك «جامعة تسويق سلع الرفاهية» التى أسسناها عام ١٩٩٠. إن شراء «مدرسة الكوادر» ينتهج منطقا آخر . إنها المرة الأولى التى يقوم فيها أصحاب الأعمال، تدفعهم جميعا الرغبة فى التجديد، بتأسيس كلية ويعملون على ربط الجامعات ورجال الأعمال داخل إطار مشروع تعليمى.

وتلك المجموعة الثانية، ويمثلها ١٣٢ رجل أعمال، هى القوة الدافعة، وقد وضعوا خبراتهم الفنية، وشبكة العلاقات المتوافرة لديهم، وبإيجاز نفوذهم كصانعى القرارات الاقتصادية، فى خدمة التعليم.

وكنا منذ البداية مقتنعين بأن النتائج التى يمكن لنا أن نتوقعها من التدريس الموجه بهذه الطريقة ستكون جيدة إلى الحد الذى سوف يمكننا، بلا تردد، من تقديم عرض واحد لوظيفة على الأقل لكل خريج يستكمل المقررات الدراسية التى تستغرق ثلاث سنوات.

وفى هذه الدراسات «المعدلة»، تحتل ممارسات المبيعات بالشركات وضعا محوريا بالغ الأهمية. وحتى إذا كان المؤيدون لثقافة ما أو تعليم معين يتشككون للغاية فى هذا الصدد، حيث إنها تضم القليل مما هو نبيل الغاية(!)، فإن المبيعات هى عملية طبيعية فى أى شركة وشرط مسبق أساسى لتوفير فرص العمل. وإننى أود، فى هذا الصدد، أن أرى اندماج «مدرسة الكوادر» مع «مدرسة الدراسات التجارية العليا ـ جامعة العلوم الاقتصادية». إن ذلك سيمكننا من إدخال أسلوب تعليمى (رجال أعمال مدرسة الدراسات التجارية العليا)، أعتقد أن دمجه فى مناهجنا التدريبية مسألة أساسية.

وهكذا يعكف الطلبة لمدة شهر واحد على تأسيس شركة حقيقية. ويتم فى الشهر التالى تقييمها. ثم يشترون شركة. وفى الشهر الأخير يحاول الطلبة تنفيذ عملية دمج. وفى كل مرحلة من مشروعاتهم، يتعين على الطلبة تمثيل العمل أمام رجال المصارف والمديرين أنفسهم.

وباستخدام هذه الطريقة، التى تسمح لهم بقياس إنجازاتهم مقارنة بالواقع، يتيقظ حماس رجال الأعمال لدى الشباب. إن أحدا لم يولد رجل أعمال ـ إنك تصبح واحدا.

ثانيا (١) أسباب الضعف الهيكلى فى مجتمعنا فى مواجهة العالم الحديث

أنا واثق بأن هذا النوع من المبادرة هو أحد مهام المديرين العصريين. وسيصبح لزاما

عليهم باطراد أن يظهروا وجودهم ضمن صانعى القرار السياسى من أجل إعلام السياسيين بحقائق عالم العمل، وتوعيتهم بمتطلبات التدريب من وجهة نظر الشركات. والمؤكد أن العمالة تحظى باهتمام مشترك من جانب القوى الاقتصادية والسياسية، علما بأنها تتناول هذه المشكلة بطرق مختلفة نظرا لاختلاف أدوارها فى التنظيم الاجتماعى.

ومع ذلك، فإننى افترض أن المصالح فى حد ذاتها تستوجب تكامل الجهود المشتركة فيما بينها، وأن يكون ذلك واضحا فى النتائج. والمؤسف أن هذه ليست القاعدة العامة.

وفى واقع الأمر، وتلك مسألة مؤسفة للغاية، هناك إسراف عام فى الشكوى بشأن التضارب الأساسى - والحقيقى - بين عالم دواعى التنظيم السياسى وعالم أنشطة الأعمال. وعلى سبيل المثال، أود أن أشير إلى القانون الذى أصدرته الحكومة الفرنسية بغرض تشجيع الشركات على الإقدام على خفض عام لساعات العمل لموظفيها، من أجل خلق فرص عمل جديدة. فقد أورد تقرير مقدم إلى رئيس الوزراء فى نفس الوقت الدليل الذى يثبت عدم صلاحية هذا القانون، حيث إنه يبرز مدى جهل المشرعين بالاحتياجات الحقيقية للشركات. ويقدم هذا التقرير بوضوح وجهات النظر المعارضة تماما من جانب ٣٠٠ شركة شملها الاستقصاء، والتى رأت ارتفاع تكاليف العمالة بمثابة العقبة الحقيقية أمام توفير فرص العمل.

إذا كانت القوى السياسية مهتمة حقا بهموم أنشطة الأعمال، لاكتشفت أن مديرى الشركات الذين يواجهون هذه المشكلة صباح مساء ينتظرون إزاحة هذا العبء الثقيل عن كاهل أصحاب الأعمال. وفى ذلك مثال للحوار غير الكامل بين العالمين، وللآثار المترتبة التى يمكن رؤيتها فى النتائج المنعكسة على مجتمعنا. لقد حان الوقت فى رأيى لكى نحرر أنفسنا من سترة المجانين التى ألبسوها لنا باسم النضال من أجل فرص التوظف.

وبالتطلع إلى كافة الحلول الممكنة، توصلت إلى نتيجة مفادها أنه مع خلق الفرصة لتبادل الحوار الجدلى الدائم داخل إطار الأنشطة العملية، يصبح فى الإمكان تحديد نوعية «جرعة تدخُّل الدولة» المقبولة من جانب الشركات. إن المطلب الصادر عن بعض الشركات بانسحاب الدولة له قدر من الشرعية. غير أن هذه المطالب قد تبدو متطرفة أحيانا، وهى الحقيقة التى يمكن تفسيرها نتيجة لغياب بعض الوضوح والفهم فى القواعد التى تسنها الهيئات الإدارية، الذراع التنفيذية للدولة. ومما يؤسف له، أننا غالبا ما نجد - فى حالة عدم التوصل إلى توافق فى الآراء، وهو الأمر الذى يفسر فى الغالب لماذا يتم فرض النظم - أن النتيجة المباشرة لذلك أن هذه النظم تتخطى الهدف المشترك بقدر كبير.

وإننى كثيرا ما أقول - بل أكثر مما أود - إنه لا يوجد عدد كاف من رجال التسويق فى الحكومة. إن على القادة السياسيين أن يكونوا مديرى شركات - أو على الأقل كانوا كذلك فى الماضى. ولماذا لا يصبح مديرو الشركات قادة سياسيين ؟

ليس للدولة قدر أكبر من الشرعية لكى تصبح «نصير الإنتاج» لأن صاحب العمل هو الذى يوظف واحدا من كل أربعة عمال فرنسيين فى المؤسسات العامة على المستوى المحلى.

ويبدو أن الوضع الثابت للعمالة الحكومية حاليا قد تحول إلى خط فاصل بين أولئك الذين يملكون - بحكم موقعهم المتميز - *«إلى ما لا نهاية»* مصدر القوة الذى لا يقدر بثمن، وهو ما آل إليه العمل الآن، وبين بقية السكان.

لقد خضعت «الخدمة العامة» لنقلة فى المعنى جعلت منها أرضا مغلقة للصيد لمصالح الشركات. ولكن الأمر الأسوأ بلا حدود أن الطبيعة المزعجة لمثل هذا النظام ليست بدون عواقب على الصحة الاقتصادية للأمة. فإذا تخطى عدد موظفى الدولة الأنصار الاقتصاديين فى قطاع الأعمال الخاص، فإن ذلك يؤدى إلى هجر القطاع التجارى، وهو القطاع الوحيد لتوليد الثروة، ومن ثم الوظائف.

وحيث إننا خلقنا هذا الحصار، فليس غريبا أن أعدادا كبيرة على نحو يدعو للقلق من الشباب ممن تناولتهم الاستقصاءات لا يتخيلون حياة عملية مريحة خارج الوظائف الحكومية، ونحن بالتالى فى غير حاجة لمزيد من البحث عن سبب الهبوط فى تعداد العمالة النشيطة فى البلاد.

وبالرغم من الزيادة فى الضرائب (٤٥ فى المائة من الثروة العامة مقابل ٣٠ فى المائة عام ١٩٦٠) فإن أيا من المشكلات الاجتماعية لم تحل، بدءا من البطالة. غير أن حجم هذه المشكلة قد حولها إلى مشكلة أوروبية.

وإن ما سنعرض له فيما يلى حقيقى على الدوام. فكلما قلت المهام المفروضة على هيئة تديرها الدولة، قلت الأموال العامة المطلوبة لتمويلها. وقد يعطى الإعفاء الضريبى للشركات ذلك القدر من الهواء النقى الذى تحتاجه لكى تواصل المنافسة مرة أخرى.

ومن أجل تجنب الكارثة، علينا أن نعيد تعريف دور الدولة وهيكل القطاع العام. وهذا لا يعنى التخلى عن فكرة الوظيفة الحكومية بالمرة. ولكن ليس هناك ما يدعو إلى «تجنيب» هذا القطاع كما يبدو فى الممارسة الحالية. والأمر المفهوم تماما أن الشركات الخاصة ينبغى أن تأخذ على عاتقها بعض مهام القطاع العام.

ومنذ الحرب العالمية الثانية ونحن نكابد ثورة واضحة بعيدة المدى أدت إلى تدمير بنيوى فى العالم الغربى كله، تمثلت فى إعادة تشكيل الطبقات الاجتماعية واضطراب اقتصادى لم يسبق لهما مثيل.

إن كل شيء يجرى فى سعادة وكأن هذه الأحداث المؤسفة لا يمكن أن تهز المؤسسات الثابتة مثل الإدارة العامة والتأمين الاجتماعى. وفيما يتعلق بالتأمين الاجتماعى، أود أن أقتبس نموذج هولندا حيث ٧٠ فى المائة من المعاشات، بما فى ذلك معاشات موظفى الدولة، يجرى تمويلها من خلال مشروعات المعاشات. وحتى إذا كان مجتمع التضامن له ما يبرره فى حالة المرض، لأن المرض بطبيعته أمر غير منظور، فإن الشيء نفسه لا ينطبق على معاشات كبر السن. وإزاء الارتفاع فى متوسط العمر المتوقع، فإن ذلك ينبغى تقييده أكثر فأكثر. وفيما عدا حالات أصحاب الدخول المنخفضة جدا، فإن معاشات كبر السن ينبغى أن تستند على التبرعات الطوعية لصالح شركات التأمين الخاصة.

لقد ورثنا مجموعات من القوانين يبدو أنها وضعت لتبقى إلى الأبد. وهذا ينطبق على قانون العمل، على سبيل المثال، المؤلف إلى حد كبير من نصوص غير ملائمة بالمرة - إذا أخذنا فى الاعتبار الظروف الاجتماعية المتغيرة .

ونحن فى أوروبا دخلنا مرحلة ندرة *الوظيفة* و *فقدان الوظيفة*.

ليس أمامنا من خيار. علينا أن نتكيف وفق الظروف المتغيرة. إن القوالب التقليدية للعمل التى شكلت ملامح أممنا الصناعية السابقة تعدت أعمارها.

وإذا لم نجد طريقا لاحتواء هذه الظاهرة ونكتشف أشكالا بديلة من التعبير، فإن علينا أن نخشى الأسوأ لمستقبلنا. وإن ذلك من شأنه أن يعطى جميع الأشخاص - وأنا هنا أعد نفسى واحدا منهم - ممن يرون فيه نذيرا بانحلال الشبكة الاجتماعية للأمم الصناعية، سببا حقيقيا للقلق.

إن الشبكة الاجتماعية تتآكل تدريجيا من خلال بنية اجتماعية تتميز بعزلة متزايدة للفرد. وإن الهجر المتزايد للعناصر الاجتماعية التى هى جزء من البنية الفوقية (الدين والأيديولوجيات والجذور الثقافية العميقة) أو، بعبارة مختلفة، الاختفاء الكامل الفعلى لكل شيء كان يربط البشرية معا فى الماضى، يعنى أن العمل هو آخر مصدر للروابط الاجتماعية.

ونستطيع اليوم أن نرى العواقب الوخيمة لمبدأ الإحلال هذا . إن الخوف الجماعى من غياب الاعتراف الذى يصاحب فقدان الوظيفة هذه الأيام، ينبع من الشعور بأن «أن تكون» تعنى «أن تكون للآخرين».

ونظرا لحقيقة أننا مجبرون حتما على قبول أن العمالة الكاملة أمر مستحيل، فإن علينا إعادة اكتشاف معنى العمالة بأجر، حيث إن ذلك أمر أساسى من أجل ازدهار القدرات البشرية وشرط مسبق للمحافظة على الروابط الاجتماعية.

وعلاوة على ذلك، فإن الأموال المتاحة لمنح الدعم تتضاءل تدريجيا، وإن وجود مثل هذا الدعم هو الدليل الذى يدحض ادعاءات الخسارة المستقبلية للقوى العاملة. إن نسبة متزايدة من مجتمعنا لا تعيش من دخلها الناتج عن عمل الفرد، رجلا كان أو امرأة، بل على عمل الآخرين.

ثانيا (٢) العمل ـ أولوية أوروبية

أنا أوروبى مقتنع بالنزعة الأوروبية، ومع ذلك لا أزال شخصا متزنا، ويتعين أن أطرح على نفسى سؤالا حول كيف يكون وضع العمالة وشكلها فى غضون ٥٠ سنة.

والمؤسف أن الحقيقة القاسية الكامنة فى الأرقام واضحة كل الوضوح. إن ثلثى الباحثين عن عمل فى الدول الأعضاء فى منظمة التعاون والتنمية فى الميدان الاقتصادى (فيما عدا المنضمين الجدد) ينتشرون فى الدول الخمس عشرة للجماعة الأوروبية، بالمقارنة بتعداد الشعب العامل الذى يشكل خمسى هذه المجموعة.

وعلاوة على ذلك، فإن أوروبا تعانى من البطالة بشدة أكبر من دول صناعية أخرى (فيما عدا اليابان).

ماذا يمكننا أن نفعل لمكافحة آثار الثورة فى اقتصاد العالم، التى تؤثر علينا على نحو سيئ؟

١ ـ إن علينا أن نتكيف مع العولمة النامية للاقتصادات، وأن نعمل على تطوير استراتيجيات على المستوى الدولى من أجل المحافظة على وجودنا فى النظام الجديد، الأمر الذى يتطلب تدويل العلاقات التجارية. إن ذلك أمر حتمى بالقطع لأن الأرقام فى هذا الصدد تنذر بالخطر. لقد كانت التجارة الخارجية المشتركة عام ١٩٨٣ تمثل ٢٢,٦ فى المائة من حجم الناتج المحلى الإجمالى الأوروبى، ثم انخفضت بعد عشر سنوات بمقدار ٤ نقاط. وإضافة إلى ذلك، يتعين علينا زيادة استثماراتنا المباشرة فى جنوب شرق آسيا.

الواضح أن تكاليف العمالة فيما يسمى بالنظم الاقتصادية «الصاعدة»، عالية التنافسية. ولكننى أشعر بأن التقيد الشديد فى هذه الناحية أمر غير ملائم، إن لم يكن انتحاريا، لأن الوضع الإنتاجى فى الحقيقة مختلف تماما ولا يمثل وضعا تنافسيا فعليا على المدى

الطويل. وأثناء انعقاد المؤتمر الوزارى الأخير لمنظمة التجارة العالمية، تأكدت ضرورة الاتفاق على «البند الاجتماعى»، ولو أن ذلك تم فى صمت. إن هذه البنود الاجتماعية هى شروط مسبقة إذا افترضنا أن تكون التنافسية شفافة، وإذا كان هناك أقصى تقارب فيما بين التشريعات القانونية السارية فى الدول المختلفة.

وهكذا، أكون فى غاية السعادة إذا أقدمنا على قبول تحدى التوسع فى اقتصاد السوق فى المستقبل القريب، حيث إن ذلك جزء من هوية الدول الصناعية «القديمة» ومن ثم لمليار شخص.

يبدو واضحا أن النموذج الاقتصادى الذى يقوم اليوم، فى ظل ظروف متغيرة، بتشكيل تاريخ العالم «الرأسمالى» الغربى، ينبغى أن يتوافق والطموحات الأساسية للفرد، مثلما أكد نفسه فى سائر أنحاء العالم تقريبا فى نهاية القرن.

٢ ـ نحن فى الوقت نفسه قلقون بسبب التطور الذى لا رجعة فيه فى تركز الوحدات الاقتصادية، الأمر الذى يتسم بتقليص الهياكل، مثل فقدان الوظائف.

وبسبب طبيعة الخصخصة ذاتها، فإن فقدان الوظائف يكون حتميا، حيث إن القطاع العام مكتظ بالعمالة الزائدة تقليديا ومن ثم، فإنه يعمل ضد مبدأ تحقيق الربح الذى تنتهجه الخصخصة.

وبالرغم من هذا العائق، فإننى مقتنع، بفضل المزايا التى توفرها الجماعة الأوروبية، بأن المعارك التى تخوضها القوى الصناعية والتجارية الكبرى، التى ستصبح أوروبا الغد، لديها كل فرص النجاح.

وفى رأيى، أن هذا التفوق الاقتصادى هو الأشد حسما، حيث إن الروابط الثقافية التى توحدنا تصاحبه وتعزز قواه.

وأكرر، أنه يتعين علينا أن نجعل من العمالة الكاملة أولوية أوروبية، وهى التى يمكن ـ ولم لا؟ ـ إضفاء الصبغة الرسمية عليها من خلال اتفاقية مشتركة. والمؤكد أن مثل هذه الاتفاقية ستجد قبولا إجماعيا هائلا، وهو الإجماع الذى طويلا ما تحقق فى اتفاقيات أوروبية أخرى. وعلاوة على ذلك، فإن مشروعا مشتركا واحدا يتصدى لمشكلة البطالة، بقيادة قوة سياسية حقيقية بالفعل ومستقلة عن إملاءات البنك المركزى، يملك الأمل الوحيد للحيلولة دون تقزيم الواقع الأوروبى إلى مجرد منطقة تجارة حرة، حيث الموردون المتمتعون بأقل قدر من الضرائب و/أو أقل أعباء اجتماعية يحصلون على أوامر الشراء.

وفى ظل هذه الظروف، تحظى المعركة من أجل توفير الوظائف ببعض فرص النجاح. وإذا وجد الكثيرون من زملائى المقاتلين طريقهم، فإن ذلك من شأنه أن يصبح «قاعدة ماستريخت السادسة» ـ إذا جاز الرمز.

وقد أدت هذه الأفكار إلى اقتناعى بأن *علينا ألا نواصل البحث عن طرق لخلق الوظائف*، لأن ذلك، كما شرحت عاليه ليس هو المشكلة. إن خلق *العمل* هو المشكلة الحقيقية.

والواقع، أن *العمالة بأجر* لابد من إيجادها. إن مفهومنا للعمل، المستند على الاعتماد على الأجر، لا يتعدى عمره فى الأساس قرنين من الزمان. وذلك يفسر لماذا ينبغى أن يكون فى الإمكان التوصل بسرعة إلى حلول ناجحة. وفيما يلى بعض الأمثلة:

● **إمكانية تطوير قطاع الخدمات**

الامتداد إلى مناطق كثيرة خارج المنطقة الاجتماعية بالمعنى المحدد للكلمة. وهنا يقفز التعليم إلى الذهن، حيث يمكن، على سبيل المثال ـ وفضلا عن مستوى الشباب المطلوب تعليمهم ـ إدخال وتطوير نموذج لوظيفة المعلم وتطويره إلى مهنة حقيقية.

وهنا، يكون من الأصوب إعداد نموذج جديد وبالغ المرونة للإطار التعاقدى الذى يكون أكثر ملاءمة لنوعية العمل الجديد.

● **تطوير صناعة العرض**

إن استراتيجية الاستعانة بمصادر خارجية للمستلزمات الضرورية للإنتاج سواء كليا أو جزئيا تؤدى إلى خلق الوظائف. وتعمل الشركات نفسها، بصورة غير مباشرة، على خلق الوظائف، حيث تتشجع صناعة العرض على توظيف الأفراد للتعامل مع الطلب. وغالبا ما تكون الاشتراطات فى العاملين عالية جدا. وكانت شركتنا مسؤولة عن خلق ٢٥٠ وظيفة كان يتعين شغلها عندما افتتحنا مصنعا فى «اكس ليبان» أخيرا. وتوفر هذه الاستراتيجية مزايا أخرى كثيرة. إنها تسمح للشركات بأن تركز مرة أخرى على المهارات التى لا يمكن تفويضها والتى تمثل حجر الزاوية للقدرة على المنافسة: الاتصالات والأبحاث، والتجديد...

● **تطوير الشركات متوسطة الحجم والصغيرة ودعم إنشاء الشركات**

تخلق الشركات الجديدة بطبيعة الحال وظائف جديدة. كما أنه من الجلى (إلا بالنسبة لزعمائنا السياسيين) أن رجال الأعمال يخلقون الثروة والنمو ومن ثم الوظائف.

وبالرغم من هذه الحقيقة التى لا تقبل الجدل، فإن ٣ فى المائة فقط من خريجى

الجامعات الفرنسية يحاولون إنشاء شركات. وهذا الأمر يثير ضرورة أكبر لتدريس المعارف والمهارات المتعلقة بالشركات في المدارس والجامعات، حتى يتمكن الشباب من البدء في تطوير قدر من الحماس لأنشطة الأعمال في أقرب وقت ممكن.

ثانياً (٣) اليورو ـ فرصة للشركات والعمالة بأجر؟

إن ضعف الدولار بالمقارنة بأهم العملات الأوروبية يمثل عبئا تقيلا على قدرة اقتصاداتنا القومية على المنافسة.

وينعقد الأمل فى أن يتمكن اليورو من الاحتفاظ بوضعه كعملة أساسية فى التجارة الدولية مقابل الدولار. ويبلغ نصيب الدول الأعضاء فى الجماعة الأوروبية حاليا ٣٨ فى المائة من التجارة الدولية، بينما ٣٣ فى المائة فقط تصدر بفواتير بالعملات الأوروبية. وهذا على نقيض الولايات المتحدة التى تحظى بـ ١٢ فى المائة فقط من المعاملات الدولية، بينما ٤٨ فى المائة من التجارة العالمية تصدر فواتيرها بالدولار.

وهذا الأمر يفسر لماذا أقدم الاتحاد الفرنسى للصناعات التابع للجماعة الأوروبية (UNICE)، فى اجتماع اللجنة الأوروبية فى ديسمبر ١٩٩٥ فى مدريد، على الحديث بقوة لصالح عملة أوروبية موحدة.

وسوف يؤدى استقرار العملة الناجم عن خلق عملة واحدة إلى وضع حد لعملية تخفيض قيمة العملة بسبب المنافسة وما يصاحبها من تقلبات العملات.

كما يمكننا أن نتوقع استقرارا قصير الأمد فى أسعار الفائدة، الأمر الذى يفيد أنشطة الأعمال التى تجد فى التقلبات الدائمة عبئا عليها.

لم تحسم المعركة بعد، ولكن إذا لم تكن العملة الواحدة تعنى فرصة جديدة لشركتنا، فإننا نستطيع واقعيا ترقب حدوث تحسن فى وضع سوق العمل.

وهذا ليس كل ما ينبغى أن نشكرها عليه.

الخاتمــــة

مع إننى أعترف بأننى لا أتمتع بسلطة حقيقية عندما تصل الأمور إلى الروحانيات، إلا أننى أشعر، آخذا أندريه مالرو نبراسا لى، بأن القرن الحادى والعشرين الذى تبدأ ملامحه

العامة فى الظهور، سوف يكون قرن العودة إلى القيم الحقيقية. وأنا أتحدث عن تلك القيم التى تتعارض مع محدودية قدرات البشر.

لقد اخترت لمساهمتى فى هذا الكتاب عنوان «المستقبل كمهمة»، لأنه أفضل ما يعكس اقتناعى بأن علينا أن نعمل نحو إشراق «إنسانية جديدة». ذلك لأن الجنس البشرى وحده قادر على خلق شىء جديد، ويملك الإنسان وحده، رجلا كان أو امرأة، مهارات منظمى المشروعات.

لقد تحدث الرئيس الفرنسى جاك شيراك فى واحدة من خطبه الأخيرة عن هذا البعد الإنسانى الأساسى، وأكد أن الانخراط فى أنشطة الأعمال هو أحد المجالات التطبيقية لحقوق الإنسان.

وأود أن أقول فى هذا الصدد، إن الليبرالية موقف إنسانى من حيث إنها تسمح للعبقرية الإنسانية بمساحة كافية.

لقد حاولت الأيديولوجيات الشمولية إطفاء هذه الجذوة. كيف يتأتى لنا وصف طبيعة الشيوعية أفضل من القول إنها تنكر بالمرة تفرد الإنسان. فنحن مازلنا بعد سبع سنوات من سقوط «حائط برلين» نشعر بآثاره. إن الفرد فى ظل الشيوعية يخضع للفكر التجريدى للمجتمع، ويحرم من إبداء أى نوع من المبادرة الفردية التى يمكن التعبير عنها فى أنشطة خلاقة أو عمل، أو أى شكل آخر من التعبير والفعل الشخصى.

علينا أن نتذكر أن فرصة عظيمة قد توافرت لنا للدخول فى الألفية الثالثة بكل المعرفة التى اكتسبناها فى هذا العصر. ويتعين علينا أن ننظم كل قوانا من أجل ترويض هذا المستقبل الماثل بعون من النزعة الإنسانية، وألا نقبل شيئا أو نفرض على الآخرين شيئا تبدو عليه من بعيد شبهة كارثة جماعية.

نحن ندلف غدا فى الألفية الثالثة وجميع الأبواب مفتوحة لنا. وعلينا نحن أن نكتب الكلمات الأولى، والعبارات الأولى، فى صفحات القرن الجديد التى لاتزال بكرا، قبل أن يتقدم أطفالنا ليواصلوا التحدى العظيم.

إننا بذلك نكون قد أقمنا صرحا لهم، ولكن علينا أن نبدأ فى البناء الآن، حتى يتمكنوا من خلق «أفضل ما يمكن من العوالم» حسب قول لايبنيز.

وفوق كل شىء، إن من واجبنا أن نترك لأبنائنا ميراثا بسيطا وجميلا. ميراث الأمل.

إننى آمل أن تتمكن الدعوة الإنسانية، هذه الرؤية للعالم المعاصر (منذ أن بعث «بيك دو لاميراندول» برسالته بأن كل شخص - رجلا كان أو امرأة - يتحكم فى مصيره الخاص وتطوره) من مواصلة نشر روح العظمة والكرامة بين تلك الشعوب التى ستعيش فى هذا القرن.

ولذلك، فإننى على اقتناع أكثر من أى وقت مضى بأننا نتلقى المجتمع الذى نستحقه والمستقبل الذى نبنيه بسواعدنا.

□

سيرة ذاتية

آلان دومينيك بيرين

ولد آلان دومينيك بيرين فى نانت (مقاطعة لوار أتلانتيك بفرنسا) فى ١٠ أكتوبر ١٩٤٢.

١٩٦٨ *حصل على دبلوم «مدرسة الكوادر والشؤون الاقتصادية» (أكاديمية الإدارة والاقتصاد). وتلقى تدريبه النهائى فى الأرجنتين وإنجلترا.*

١٩٦٩ *ملحق تجارى فى «بريكيه كارتييه - شركة مساهمة».*

١٩٧٠ *مدير عام فى «بريكيه كارتييه - شركة مساهمة».*

١٩٧٣ *مدير عام فى «لى موست دى كارتييه - شركة مساهمة».*

١٩٧٦ *رئيس مجلس إدارة «لى موست دى كارتييه - شركة مساهمة».*

١٩٨١ *عقب عملية دمج «كارتييه جولييه» مع «لى موست دى كارتييه ش.م»، تم تعيين أ.د. بيرين رئيسا لمجلس إدارة «كارتييه انترناسيونال» «وكارتييه ش.م».*

١٩٨٤ *أنشأ مؤسسة كارتييه للفن المعاصر.*

أهدافه: الاحتفاء بالفنون الحية، وتنمية الفنون وحمايتها، وكذلك تجسيد اسم كارتييه فى عالم الفنون الجميلة.

١٩٨٦ *عينه فرانسوا ليوتار وزير الثقافة والاتصالات ممثلا مسؤولا عن رعاية أنشطة الأعمال.*

١٩٨٨ *عقب امتلاك مجموعة كارتييه «بياجيه» و«بوم» و«مرسييه»، تم تعيين آلان دومينيك أيضا رئيسا للشركة القابضة الجديدة «ب.ب.م.» (بياجيه وبوم ومرسييه انترناسيونال).*

١٩٩٠ *أنشأ أول معهد لتسويق سلع الرفاهية فى فرنسا: المعهد العالى لتسويق سلع الرفاهية (I.S.M.L)*

١٩٩١ *أنشأ المعرض التجارى الدولى لفنون صنّاع الساعات الدقيقة فى جنيف.*

٩٣/٩٢ أدخل تجديدات فى الصناعة بإنشاء مركز تدريبى لفنون صنا ع الساعات الدقيقة فى سان ايمييه (سويسرا) بهدف تحديث مهن فنون صناعة الساعات.

١٩٩٥ تم شراء «مدرسة الكوادر» بواسطة طلبتها السابقين بمبادرة من آلان دومينيك بيرين. ومبدؤها هو «طالب واحد، وظيفة واحدة».

إن أ.د. بيرين هو الشخص الذى حقق لكارتييه وضعا دوليا. وكان هو الذى صك لأول مرة على الإطلاق تعريف سلع الرفاهية الحديثة. ويعود الفضل إليه فى أنه نقل اسم كارتييه خارج معبد فنون المجوهرات الراقية ـ ١٣ شارع دى لابيه فى باريس ـ إلى العالم الفسيح. وقام بتطوير السلسلة الكاملة من منتجات «لى موست»: الولاعات، والمنتجات الجلدية، والساعات، والأدوات الكتابية، والإيشاربات، والنظارات، والروائح، وكذلك أدوات المائدة من سكاكين وشوك وملاعق.

ومن أجل مقاضاة عمليات التقليد غير القانونية، شن آلا ن دومينيك بيرين حربا لا هوادة فيها يوما بعد يوم بعزيمة لا تكل.

لقد اجتذبت كارتييه عملاء جددا يبحثون عن الرقى كتعبير عن أسلوب حياة جديد. وبوصفها اللاعب الرئيسى فى قطاع سلع الرفاهية، أصبح لدى كارتييه حاليا شبكة تتكون من ١٧١ بوتيكا و٨٠٠٠ تاجر معتمد فى أركان المعمورة الأربعة.

الجوائز الممنوحة لكارتييه :

- جائزة النجم العالمى لعام ١٩٨٥ عن تغليف زجاجة الرائحة موست.
- أوسكار للريادة ١٩٨٦.
- فونيكس للريادة ١٩٨٧.
- جائزة الفائز بالنجاح فى مشروعات الأعمال ١٩٨٧.
- الميدالية الذهبية للتوسع الريادى ١٩٨٨.
- جائزة اليونسكو للصندوق الدولى لتنمية الثقافة ١٩٩٣.
- جائزة «انتويرب» للعاملين البارزين فى تجارة الألماس ١٩٩٣ لتنمية تجارة الألماس فى كافة النواحى.
- قدم الجائزة المجلس الأعلى للألماس.
- فونيكس الشرقية للريادة ١٩٩٥.

الأنشطة :

- رئيس «مدرسة الكوادر» .
- رئيس قوة مدرسة الكوادر : رابطة الطلاب السابقين «بمدرسة الكوادر».

- المعلم الأكبر لرابطة «إخوان نبيذ كاهور».
- مؤسس «رعاية رابطة لوت».
- مؤسس رابطة «سادة كاهور».
- مالك ومنتج النبيذ فى أراضى لاجريزيت فى كاهور.

الأوسمة :

- فارس جوقة الشرف.
- حامل وسام الاستحقاق الوطنى من الطبقة الأولى.
- وسام الاستحقاق للفنون الجميلة.
- وسام الاستحقاق للزراعة.

□





الابتكار محرك النجاح

هاينريش فون بييرير

مما لاشك فيه أن عصرا جديدا بالكامل لبث الأنباء قد تفجر عندما بدأ فيرنر ف. سيمنس فى ١٨٤٨ بناء خطوط البرق الكبرى فى ألمانيا، وإلى ما وراء الحدود حتى فيرفييه فى بلجيكا. غير أن الأمر لم يكن مجرد ذلك - أولا بالنسبة لبعض الأشخاص الذين تعرضت موارد رزقهم الأساسية للانهيار، حيث كانوا يتكسبون من قبل من الأشكال التقليدية لبث الأنباء. وكان أحدهم هو جوليوس رويتر، صاحب مشروع نقل البريد بطريق الحمام الزاجل فيما بين كولونيا وبروكسل. لقد أدى إدخال نظام الإبراق الكهربائى إلى التدمير الكامل لأساس عمله. ولكن ذلك لم يكن نهاية الأمر. فقد كتب فيرنر ف. سيمنس فى مذكراته قائلا: «*عندما اشتكى إلىّ السيدان رويتر بشأن تدمير نشاطهما، أشرت على الاثنين بالانتقال إلى لندن وتأسيس وكالة للرسائل البرقية هناك مماثلة لتلك التى أنشئت من توها فى برلين...*». واتبع الأخوان رويتر هذه النصيحة، وافتتحا مكتب تلغراف فى لندن، وخلقا معه الأساس الذى قامت عليه وكالة رويتر للأنباء. كان ذلك بمثابة «تدمير خلاق» - كما وصفه جوزيف ألواز تشومبيتر بعد أقل من مائة عام فى كتابه «الرأسمالية والاشتراكية والديمقراطية» - باعتباره نموذجا فريدا لعملية المنافسة فى الأسواق. وقد قامت سيمنس، *الوافد الجديد*، بنجاح بتطبيق تقنية ثورية، بينما قبلت رويتر - شركة الخدمات القائمة - التغير الهيكلى الشامل فى أسواقها ومضمون عملها واكتشفت فرصة هائلة. وساد العنصر الخلاق، والمؤكد هو أنه لم يكن من قبيل المصادفة أن كلا من المؤسستين - سيمنس ورويتر - أثبتت نفسها بنجاح فى أسواق الأخرى، وأنهما يحتفظان بمواقع القمة على المستوى العالمى.

تقدم علمي يقترن بالتطبيق

أما إذا ألقى المرء نظرة عن كثب على سنوات التأسيس لسيمنس، فهناك أيضا مسألة أخرى لا يمكن إغفالها: الرابطة المباشرة بين التقدم الفنى العلمى وتحقيقه وتطبيقه الاقتصادى. وتجسدت هذه الرابطة الوثيقة فى فيرنر ف. سيمنس الذى كان عالما ورجل أعمال فى الوقت نفسه، وتمثل فى شخصه بالفعل التفكير المترابط الحلقات بدءا من الاختراع حتى المنتج القابل للتسويق وحلول النظام. كانت الهندسة الكهربائية فى مرحلة مبكرة من تطورها. وكانت بالنسبة لفيرنر ف. سيمنس، باعتباره أحد روادها، لاتزال قابلة للإدارة - فى أسسها وكذلك فى تطبيقاتها المحتملة.

وفيما بعد، أصبحت الهندسة الكهربائية بخطى سريعة أكثر تعقيدا، وفى الوقت نفسه تزايد ارتكازها على تقسيم العمل. وسرعان ما لم يعد فى الإمكان الإبقاء على طواعيتها وعلى وحدة الكفاية العلمية والفنية المميزة لمنظمى المشروعات على أعلى المستويات أيضا. وأصبح التخصص وفقا لمجالات العمل - بل وحتى التخصص داخل مجال العمل الواحد وفقا لتسلسل العملية - يحظى بالقبول. كان ذلك إجباريا، ولو أنه لم يكن بدون مشكلات، لأن التفكير المترابط الحلقات - الذى يمثل أعظم قدرات العقل البشرى، وإن لم ينسحب آليا على قوة تنظيم الأعمال أو حتى المجتمع - قد فقد بعضا من مكانته. إن الرابطة بين التقدم العلمى وحل المشكلات الفنية من ناحية، وتطبيق النتائج التى يتم الحصول عليها خلال العملية وتحويلها إلى نجاح فى الأسواق من ناحية أخرى، أصبحت أكثر استرخاء. ولكن سواء رضى المرء أم لم يرض، فإن الابتكارات هى محرك النجاح الاقتصادى، بمعنى تطبيق الكفاية العلمية - الفنية وتحويلها إلى نجاحات فى الأسواق وقمة فى التنافسية. أو كما قال جوته. *«ليس كافيا أن تعرف الشيء، بل على المرء أيضا أن يطبقه. وليس كافيا أن تريد الشيء، بل على المرء أيضا أن يفعله»* (نقلا عن كتاب *«أمثلة وتأملات»*).

تصنيع أوروبا : سلسلة من نجاحات الابتكار

من الطبيعى ألا يقتصر وجود الابتكارات على القطاع التقنى وحده. إلا أن الابتكارات التقنية بصفة خاصة هى التى تركت بصماتها على التطور الاقتصادى منذ بداية التصنيع فى النصف الأول من القرن التاسع عشر. وكان النجاح التقنى لأوروبا يتسم على الدوام بإنجازات تقنية رائعة. وفى عبارة موجزة: *أن تكون مبتكرا يعنى أن تكون ناجحا.*

إن نظرة إلى التطور الصناعى من بداية القرن التاسع عشر حتى اليوم تبرز شيئا آخر بوضوح، ومن خلاله يمكن الوقوف على نتائج مهمة للحاضر والمستقبل. وعلى مدى دورات

طويلة كانت هناك على الدوام تكنولوجيا أساسية واحدة تميز التنمية ككل. وتسببت كل تكنولوجيا أساسية فى بناء شبكات البنية الأساسية لتشمل مناطق بأكملها:

- فخلال النصف الأول من القرن التاسع عشر، دعم المحرك البخارى ميكنة أنوال النسيج، وأدى إلى بزوغ المصانع الصغيرة. ونمت التجارة العالمية وشبكة التجارة العالمية فى أبعاد جديدة بسبب النمو السريع فى الطلب على المواد الخام (القطن) والانتقال إلى الملاحة البخارية.
- خلال النصف الثانى من القرن التاسع عشر أخذت صناعة الصلب وبناء السكك الحديدية وظيفة الريادة فى التصنيع على عاتقها. وامتدت السكك الحديدية وأصبح نقل الركاب والبضائع أمرا طبيعيا أكثر فأكثر. وأدى تحسين البنية الأساسية للنقل إلى الزيادة فى إتاحة الموارد والمنافسة بين المناطق الجغرافية المختلفة.
- ومع انعطاف القرن، كان توليد الكهرباء وشبكات هما اللذين غيرا البلدات والمدن والحياة الاقتصادية. أضف إلى ذلك موتور الاحتراق، وهو الأساس الذى قامت عليه السيارات وانتصار السفر الفردى.
- وفى النصف الثانى من قرننا، صارت الإليكترونيات والإليكترونيات الدقيقة تهيمن على التقدم التقنى والمنافسة الابتكارية: الإليكترونيات الترفيهية، والحاسبات الآلية، والاتصالات السلكية واللاسلكية. ويضاف إلى ذلك، على جانب البنية الأساسية، الراديو، وشبكات البيانات والاتصالات. وبدأت الخطوط الأولية للمجتمع المعلوماتى المستقبلى فى الظهور.

ترابط الحلقات والعولمة وتنافس المواقع

انطلاقا من الابتكارات الأساسية للقرن الماضى، فإن الطريق يقود مباشرة إلى عالم اليوم المترابط الحلقات: الكهرباء وشبكات النقل، وشبكات الاتصالات السلكية واللاسلكية والبيانات.

كما أن تطور الابتكارات *والتشابك فيما بين الوحدات الأكبر والأكبر* مرتبطان معا. ويمكن متابعة ذلك حتى فى التطور السياسى: التجارة والنقل والاتصالات على جانب التقنية، وبالتوازى معها الأهمية المتزايدة للدول القومية فى أول الأمر، ثم التكامل الاقتصادى والسياسى فى أوروبا فى إطار الاتحاد الأوروبى، ثم تعاظم التحديات التى تتطلب مجتمعا عالميا قادرا على التحرك.

وإن الدول بطبيعة الحال لن يحل محلها الاتحاد الأوروبى الذى لن يستبدل بمنظمة الأمم المتحدة. كما أن الطرق السريعة للبيانات لن تحل محل السكك الحديدية، ولن تأخذ الأسطوانة المدمجة (CD-ROM) مكان الكتاب المطبوع. إن العالم والتقنية يصبحان أكثر اختلافا وأهمية، وأكثر تعقيدا فى جانب منهما، ولكنهما مختلفان على أى حال. وحتى الحمام الزاجل، حامل الرسائل المذكور سابقا، لم يختف تماما، ولو أن «شريحة السوق» الخاصة به قد انكمشت إلى عدد قليل من الهواة وإلى منافسة رياضية. وتمثل المنافسة عملية خلاّقة أولا، ثم مجرد عملية مدمرة فى اللحظة التالية. إن التغير دائم وكذلك العولمة دائمة.

المنافسة العالمية، انضباط لمشروعات الأعمال والسياسة

لا تعنى العولمة سوى شىء واحد: المنافسة العالمية فيما بين مشروعات الأعمال، ولكنها بطبيعة الحال أيضا منافسة بين المواقع. ومهمة السياسة وأنشطة الأعمال هى حماية التنافسية. وتنسحب *المهمة* نفسها على السياسة والاقتصاد، وإن اختلفت *الأهداف* :

فى المنافسة العالمية تواجه *مشروعات الأعمال* نفس المنافسين على المستوى العالمى. فهناك منتجات متطابقة فى سائر أنحاء العالم وبنفس الأسعار تقريبا. والحاسبات الآلية والتليفونات أمثلة نموذجية على ذلك، وكذلك محطات القوى الكهربائية وأنظمة النقل بالضواحى. ومن أجل أن تكون أفضل وبتسعير معقول أحسن من تسعير المنافس، فإن القيمة المنقولة ينبغى أن تكون أقرب إلى الكمال على المستوى العالمى. ويتعين على المرء أن يستخدم أفضل المواقع صلاحية عالميا للأبحاث والتطوير، والإنتاج، والمشتريات، وكل جزء آخر من عملية خلق القيمة، وأن يجعل قوة المواقع الإقليمية قوة خاصة به، وأن يسعى لتحقيق المزايا فى الكفاءة بالمقارنة بالمنافسين فى السوق العالمية من خلال تصميم تسلسل عملياته الخاصة.

إن التوجه القومى فى القطاع الصناعى لم يعد ممكنا. ومن ثم، يكون التغاضى عن التركيز الأوسع نطاقا، بل العالمى، من جانب المنافسين والأسواق، ويصبح وجود المرء نفسه فى خطر. وكما أن الدولة القومية فى القرن التاسع عشر لم تبق بدون تغيير، فإن المشروع الموجه نحو الدولة ليس ملائما للمنافسة العالمية فى المستقبل. وبناء عليه فإن سيمنس ليست شركة ألمانية بقدر ما هى شركة عالمية يقبع *أصلها ومقرها الرئيسى فى ألمانيا*، مع جذور عميقة محددة فى سوقها الأوروبية الداخلية. وبهذه المناسبة، فبالرغم من أن العولمة

من هذا النوع الراهن تمثل تطورا حديثا نسبيا، فإن التدويل الملحوظ لنشاط مشروعات الأعمال - من ناحية أخرى - كان دائما شيئا طبيعيا لمشروعات الأعمال مثل سيمنس. وهناك مراحل فى نهاية القرن الماضى كانت فيها مشروعات سيمنس فى فرعها فى سان بطرسبورج أكبر من تلك التى يجرى تنفيذها من المقر الرئيسى فى برلين.

ومن وجهة نظر *السياسة*، فإن التحديات الناجمة عن العولمة تعنى أن تعمل أفضل ما يمكن عمله فى المنافسة على *المواقع*. وبالنسبة للسياسة الألمانية، فإن «*الموقع ألمانيا*» فى مجال المنافسة الدولية، تحيق به المخاطر. غير أن «*الموقع ألمانيا*» ليس إلا تعبيرا إيضاحيا وتجريديا. وما يعنيه بالفعل هو فرص العمل، والدخل، ومصادر الوفرة للشعب فى ألمانيا. وإن مواطن القوة والضعف مقارنة بالخارج هى العنصر الحاسم فى وضع المنافسة بين المواقع. وتلك العلاقة فى الداخل والخارج هى التى تقرر أين توجد الاستثمارات وأين يكون خلق الوظائف. وكلما تعزز التقدم نحو تكامل الدول والأسواق فى الاقتصاد العالمى، اشتد تأثير الانضباط على السياسة والاقتصاد. وفيما يتعلق برأس المال والاستثمارات، فإن دولة مثل ألمانيا ينتظم وضعها بالكامل فى المنافسة العالمية. إنها لاعب *عالمى*، بمعنى أنها على المستوى العالمى وبالكامل نصب أعين المراقبين والمحللين. إن مواطن ضعف الموقع الذى تعانيه ألمانيا بالمقارنة بالمواقع البديلة تتكشف بلا هوادة.

ويجرى دائما الإعلان عن البنود المدرجة فى الجانب المدين، وفى الجانب الدائن، فى كشف حساب المواقع. ويمكن بطبيعة الحال إبراز نواحى إيجابية كثيرة لصالح الموقع ألمانيا. غير أن الأمر المهم ليس مسألة ازدهاء المرء بنفسه أو إعجابه بذاته، وإنما هى إمكانيات التحسين: الأعباء الضريبية، وتكاليف العمالة، وكثرة اللوائح، والشروط طويلة الأجل للاستثمارات مثل الاستثمار فى قطاع الطاقة، وكذلك بطبيعة الحال أمد إجراءات التصديق. وفى جميع هذه النواحى، وفى عدد من القطاعات الأخرى، ليست ألمانيا واحدة من أوائل المتسابقين. وأن تدعو الشىء باسمه هو أحد الشروط المسبقة لتناول التحسينات اللازمة.

محرك النجاح - الابتكار: الحكومة والسياسة لديهما قدر كبير من الوقود المتاح لتسيير الأمور. ومن حيث أهميتها، فإن الابتكارات فى سياسة المواقع ليست بأى حال أقل شأنا من الابتكارات فى المنافسة بين أنشطة الأعمال. والابتكارات بالنسبة لسياسة المواقع هى أيضا أفضل فى أى وقت من اقتصار المرء على التقليد - الأمر الذى يعنى الجرى خلف السباقين، وأن نترك لهم المكاسب العائدة من تقدمهم - أو حتى البقاء فى سبات عميق. لقد قال

الفيلسوف الإغريقى طاليس من ميليه فى القرن السادس قبل الميلاد إن «*الخمول شىء بغيض*». وعلى المرء أن يضيف أن هذا الأمر قد يكون خطيرا فى المنافسة العالمية فيما بين مشروعات الأعمال، والمواقع، لأن أسس الصلاحية التنافسية فى هذه الحالة تكون معرضة للتآكل.

بؤرة اهتمام استراتيجية الأعمال : الابتكارات

المؤكد أن أحدا لا يستطيع أن يجد أى أثر للخمول فى مشروعات الصناعة الألمانية. غير أن الأمر إلى حد ما مفتوح للاعتراض بالقول بأنه فى إطار التوصيف العام للجهود المبذولة لزيادة التنافسية، يكون ذكر أنشطة الابتكار والنجاحات أقل ورودا عن التخفيضات فى التكاليف والوظائف.

إن التخفيض فى التكاليف والتقدم فى الإنتاجية يوفران انفراجا قصير المدى. ولكن هذا ليس كافيا. وذلك لأن المستقبل لا يمكن الحفاظ عليه بمجرد وضع برامج خفض التكاليف، والنجاح فى الترشيد، وخفض الوظائف. إذ أن برامج التجديد الهندسية التى تشتهر بها مشروعات الأعمال لن تحقق شيئا على المدى الطويل إذا هى اقتصرت على جانب التكاليف. وذلك لأنه لكى تكون رجل أعمال يعنى أكثر من مجرد التوفير. *إن التوفير حتى النهاية القصوى لا يفتح الباب لأى احتمالات منظورة*. يتعين على المرء أن يقتحم أرضا جديدة من أجل صيانة المستقبل، أن يكون مجددا. ولابد أن تكون الابتكارات محور اهتمام لكل استراتيجية ذكية لمشروعات الأعمال. ويعتمد مدى الابتكار فى أى مشروع أعمال بالدرجة الأولى على العاملين فيه، وكفاءتهم، وقدراتهم الخلاقة، وحماسهم، وبطبيعة الحال على المكانة التى يكتسبونها من زملائهم ورؤسائهم.

إن أى برنامج لتعزيز التنافسية لا يكتب له النجاح إلا إذا تفهمه الموظفون ووجدوه واضحا ومبسطا. وبرنامج *سيمنس ـ القمة* يحقق ذلك. ويقف الاسم غير المعقد «*قمة*» من ناحية، كإيجاز لعبارة «*عمليات الوقت المثلى*»، لأن الوقت الآن يمثل العامل الرئيسى وكل شىء آخر يعتمد عليه. وبعبارة عامة: ليست الوحدات الكبيرة هى التى تهزم الوحدات الصغيرة، وإنما الوحدات الأسرع هى التى تتغلب على الوحدات البطيئة. ولكن برنامج سيمنس ـ *القمة* يمثل أكثر من ذلك. إن عليه أن يمهد الطريق أمام سيمنس لتبقى على قمة العالم فى الميادين التى تقود فيها المنافسة، وأن تصل إلى القمة العالمية فى أماكن لم تكن قد وصلت فيها إلى القمة بعد.

ولهذا الغرض، فإن خفض التكلفة والزيادة فى الإنتاجية مكون مهم، ولكنها بصفة خاصة قضية ابتكارات بكل ما يحمله التعبير من معنى :

● إنه بمثابة ابتكار أن تعطى المؤسسة نفسها دستورا جديدا يتميز بالتكامل الرأسى، وبالحد من التسلسل الوظيفى، ويتميز بالسعى لتوسيع المسؤولية الخاصة لكل فرد من العاملين ومساحات التزامه بنشاط الأعمال.

● إنه بمثابة ابتكار أن يجرى إدخال نظام حسابى جديد لزيادة الشفافية، وأن يتم تحسين الأسس التى يقوم عليها صنع القرارات، وأن يجرى إتاحة إمكانية التحكم فى نجاح كل نقطة.

● إنه بمثابة ابتكار جعل المقر الرئيسى لمشروع الأعمال أقل حجما بمقدار ٢٥ فى المائة.

● إنه بمثابة ابتكار أن يتم تحويل ٤٤ مليون متر مربع من الممتلكات العقارية إلى إدارة عقارية جديدة بما يدعم أساس تناول هذه الأصول بأسلوب رجال الأعمال.

● إنه بمثابة ابتكار أن تعدل الإدارة من نفقات السفر بطريقة تسمح بإتاحة إمكانيات ادخار نحو ٢٠ فى المائة.

هذه كلها ابتكارات تؤثر على الإدارة والتنظيم والسياق الداخلى. ويهدف كسب السرعة الشاملة بصفة خاصة، ينبغى عدم التقليل من شأن هذه التجديدات. وإضافة إلى ذلك، فإن التقنية والإنتاج هما بطبيعة الحال فى وضع معرض للمخاطر. وهنا يمكن التمييز بين ثلاث فئات من التجديدات:

١ ـ منتجات جديدة فى السياق الطبيعى لأجيال المنتج، ولكنها مطورة وفقا لمبدأ التصميم/ التكلفة.

٢ ـ الابتكارات الأساسية كقاعدة للحلول الحديثة والذكية والمنتجات الجديدة.

٣ ـ أشكال مركبة جديدة تماما من المقدرة الفنية.

ويمكن إيراد أمثلة حديثة من سيمنس لفئات الابتكارات الثلاث كلها.

التصميم وفق التكلفة

تنشأ أمثلة نموذجية من ميادين العمل فى الأنظمة الطبية وأنظمة الأتمتة.

وكانت القاعدة الكلاسيكية «*نهج الغاية الأسمى*» متبعة فى *الأنظمة الطبية:* منتجات عالية الكفاءة وباهظة الثمن تلائم بصفة خاصة العيادات الشهيرة وأطباء الجراحة. غير أنه نظرا للنقاش الدائر حول تكاليف الرعاية الصحية والتعديلات الهيكلية، فقد تقلصت هذه

السوق فى جميع الدول الصناعية تقريبا إلى حيز ضيق لم يعد قادرا على إعالة نفسه. وكانت النتيجة انتكاسة شديدة فى أرباح الأنظمة الطبية لسيمنس. وفى هذه الأثناء، عاد هذا الفرع إلى شق طريقه مرة أخرى لتحويل وضعه القيادى فى السوق العالمية إلى نتائج متوافقة. فماذا حدث؟

تم إشراك العملاء فى عملية التطوير، وجرت المشاورات معهم حول خاصيات المنتج الذى يحتاجون إليه بالفعل، وما هو الثمن الذى سيكونون على استعداد لدفعه. وفى الوقت نفسه وضعت أرقام استرشادية كانت أقل بنسبة تزيد على ٥٠ فى المائة من التكاليف والأسعار السائدة من قبل. وقد تم كل ذلك بدون المساس بملامح الإنجاز نفسه. وفى ذات الوقت تم إثبات أن تلك الأهداف يمكن تحقيقها. إن الشرط المسبق هو تحليل السلسلة الكاملة لتحديد القيمة وإعادة تشكيلها. ومحصلة ذلك، على سبيل المثال، جهاز الرسم النووى الدوار المفتوح «*ماجنيتوم أوبن*»، وهو جهاز مستحدث بالكامل يستخدم حاليا فى مساعدة المرضى الذين يعانون من رهاب الأماكن المغلقة والذين ينتابهم القلق لأسباب أخرى.

وكان الوضع فى قسم *أنظمة الأتمتة* مشابها للوضع الخاص بالأنظمة الطبية والسائد فى ميدان التحكم فى آلات التشغيل. وعلى مر السنين، أدخلت عليها إضافات متواصلة وابتكارات من أجل ملاءمة تطبيقات خاصة. والمحصلة: إفراط هندسى، وسعر باهظ، وتحلل إلى متغيرات فردية كثيرة جدا.

كان النهج لإيجاد الحل مماثلا للنهج المتبع فى مسألة الأنظمة الطبية: فجنبا إلى جنب مع بعض العملاء الرئيسيين، تم تحليل وتوصيف ماهية الملامح التى يتعين توافرها لنجاح التحكم فى آلات التشغيل وأقصى سعر تتحمله المنتجات. وكان رد الفعل الأول حول المتطلبات الموضوعة «*أنها غير ملائمة فى الموقع ألمانيا*». وأعقب ذلك سحب فريق صغير من المطورين من بيئتهم السابقة، ومن ثم إبعادهم عن تأثير العديد من الأشخاص ممن لديهم تحفظات. ونجح الفريق. والجيل الجديد من أجهزة التحكم فى آلات التشغيل موجود فى السوق. وتقررت أسعاره فى حدود معقولة للغاية، وأصبح فى الوقت نفسه أفضل كفاءة من الجيل السابق. والمنتجات الراهنة مجهزة بقاعدة ملائمة لكافة التطبيقات، بحيث لا يحتاج إعادة تجهيزها لأغراض تطبيقية خاصة إلا إلى قدر صغير من اللوازم الإضافية.

ابتكارات أساسية

تعتبر الإليكترونيات الدقيقة مثالا ملائما بصفة خاصة. وحيث إنها تكنولوجيا أساسية

لتكنولوجيا المعلومات، وهندسة الاتصالات، والأتمتة، وبناء الآلات، وإنتاج السيارات، فإنها تتميز بأهمية بارزة. وإذا ألقى المرء نظرة على حجم الأعمال التجارية غير المباشرة فيما يتعلق بالرقائق الدقيقة فى ألمانيا، فإن ما لا يقل عن ٧ مليارات مارك ألمانى سنويا تكون معرضة للخطر. ولكن هذه الرقائق تمثل عنصرا حاسما فى تنافس الصناعات التى يصل إجمالى حجم أعمالها التجارية إلى أكثر من ٧٠٠ مليار مارك فى السنة، أو نحو ثلث الناتج القومى الإجمالى الألمانى.

وفى أوائل الثمانينيات، احتاجت سيمنس إلى اللحاق بالركب فى الإليكترونيات الدقيقة. ومع الأخذ فى الاعتبار الوقت المطلوب لذلك، فقد استغرق سنتين إلى ثلاث سنوات. وأمكن تعويض هذه الأعمال المتأخرة قبل أوائل التسعينيات. ولكن مشكلة الحاجة للكفاية الاقتصادية لم تكن قد انتهت بعد إلى حل. إذ كان التركيز الواضح على القطاعات الأساسية غائبا، حيث أتيح للعملاء داخل مجموعتنا الخاصة وخارجها الحصول على شىء لا يستطيعون الحصول عليه فى أى مكان آخر.

واليوم، يقدم قطاع صناعة المكونات إسهاما ضخما نحو المحصلة الشاملة للمشروع. لقد ولت أيام الإعانات الداخلية. وفى الوقت نفسه، تؤدى الإليكترونيات الدقيقة وظيفة قائد التكنولوجيا لجميع مجالات العمل الأخرى بالشركة تقريبا.

وفى مجال الإليكترونيات الدقيقة، تحقق الانتقال من مجرد اللحاق بالركب إلى استراتيجية توسعية. وفى درسدن، تستثمر الشركة ٢,٧ مليار مارك ألمانى فى إنشاء بنايات جديدة للإنتاج، ومن بينها الـ«٢٥٦ إم - تكنولوجى» (256 M-technology). وهذا يتعلق بهياكل إنتاج أدق ٣٠٠ مرة من سمك شعرة الإنسان، وفى نيوكاسل ببريطانيا العظمى، سيضاف مركز تصنيع إضافى لرقائق المنطق فى قطاع التكنولوجيا يتراوح ما بين ١٦ و٦٤ ميجابت. وسيتم استثمار نحو ٢ مليار مارك ألمانى هناك. وفى فيلاش وريجينزبرج، وكذلك فى سنغافورة وماليزيا سيجرى التوسع أيضا فى إنتاج الإليكترونيات الدقيقة، الأمر الذى يتطلب مصروفات تقدر بالمليارات.

كما أن هناك اليوم أصواتا ناقدة لوضعنا فى مجال الإليكترونيات الدقيقة. ويشكو البعض من أننا - مقارنة بحجم الأعمال - لا نتربع على رأس قائمة مصنعى رقائق الذاكرة. ويشير آخرون إلى شركات أقوى فى قطاعات جزئية أخرى من الإليكترونيات الدقيقة مثل أجهزة تصنيع المعالجات الدقيقة. وهذا النقد صحيح بالفعل. ولكنه ينبغى للمرء ألا يحاول عمل أشياء كثيرة جدا فى آن واحد، ولذلك فإنه من وجهة نشاط الأعمال ليس من المستحسن

على الإطلاق المشاركة فى كل شريحة من السوق أو محاولة الوصول إلى القمة. إن نقاطنا القوية تتركز بالدرجة الأولى فى قطاع *رقائق المنطق*، ما يسمى بـ«ASICs». كما أن الإليكترونيات الدقيقة للاتصالات وهندسة الأتمتة، وأيضا إليكترونيات الترفيه، هى الشريحة التى تركز سيمنس عليها. غير أنه فى سوق سريعة الحركة مثل سوق الإليكترونيات الدقيقة، فإن السعى للمحافظة على ما تحقق من مكانة ولمزيد من التوسع فيه، إن أمكن ذلك، يتطلب بالفعل بطبيعة الحال بذل جهود ضخمة ونجاح متواصل فى الابتكارات.

توليفات جديدة للدراية الفنية

تتضمن الفئة الثالثة من الابتكارات توليفات جديدة تماما للدراية الفنية. والمثال على ذلك، اقتباسا من تكنولوجيا محطة القوى الكهربائية: ما يسمى بعملية الاحتراق فى درجة حرارة منخفضة للتخلص من النفايات، مع بقاء قدر لا يذكر من فضلات لم تحترق. وفى هذا القطاع نستطيع استخدام الدراية الفنية من تكنولوجيا محطات القوى الكهربائية وإدخالها فى التطبيقات المتصلة بالتخلص من النفايات. وتمكن عملية الاحتراق فى درجة حرارة منخفضة من التخلص من البقايا بإعادة التدوير بسرعات فائقة ويتوازن بيئى ممتاز. ولا يحدث انبعاث لأى من الديوكسين أو سوائل ملتهبة من أى نوع. وقد بدأ منذ فترة تشغيل مرفق تجريبى فى «أولم» بنجاح طيب. ومن حيث المبدأ، قررت طوائف ألمانية فى ستة مواقع أخرى استخدام عملية الاحتراق فى درجة حرارة منخفضة. ويجرى إنشاء أول مرفق تجارى فى فويرث. وحصلت اليابان على تراخيص لاستخدام عملية الاحتراق فى درجة حرارة منخفضة، وتقوم بالفعل بتشغيل أول منشأة فى يوكوهاما.

ويتجسد مثال إضافى لتكامل المنظومة فى ميدان وسائل الإعلام المتعددة، مجتمع المعلومات. إلى أين يتجه التطور؟ ثمة غموض كثيف يكتنف الإجابة. غير أن الأمر المؤكد أن مجتمع المعلومات قادم وسوف يغير الحياة العامة والخاصة.

وسيكون لوسائل الإعلام المتعددة تأثير على الكيفية التى نستمد بها معلوماتنا، وكيف نقوم بمشترياتنا، وكيف نستشير أطباءنا، أو كيف نقضى أوقات لهونا ونستكمل تعليمنا وتدريبنا. ولكنه من غير الملائم أن نلون كل شىء بالأسود والأبيض. وحتى فى مجتمع معلومات الغد، سيواصل الأطفال الذهاب إلى المدرسة وإلى ساحات لعبهم. وسيواصل الناس قيادة سياراتهم إلى المكاتب أو المحاضرات، والتردد على المسارح وقراءة الكتب. غير أنه بالإضافة إلى الوجود المادى للأفراد محليا، فسوف تتاح الفرصة للوجود الفعلى عالميا. والشرط المسبق بطبيعة الحال ألا تكون هناك حدود مخيفة للتشغيل والأسعار واللغات. وهذا

يعنى: أن التقنية ينبغى أن تكون مبسطة، ومعقولة فى سعرها وذات كفاءة. كما أنه من الطبيعى وجود شرط مسبق، باستمرار وجود مساحات للتراجع. وهذا الأمر لا يتعلق فى كثير أو قليل بمسألة حماية البيانات وأمن البيانات لضمان استمرار الفصل بين الناحيتين العامة والخاصة. كان ذلك جانبا من المهام الخاصة بتمهيد الطريق سياسيا وقانونيا لمجتمع المعلومات.

ويتوافر لدى الأوروبيين، وكذلك الألمان بصفة خاصة، الشروط الأساسية الجيدة لتولى وظيفة قيادية فى هذا القطاع. كما توجد شبكة الألياف البصرية الأشد دمجا وشبكة النطاق العريض الأولى على المستوى العالمى فى ألمانيا، وليس فى الولايات المتحدة الأمريكية أو اليابان. ولدى الصناعة الأوروبية من الكفاءة ما يتيح تكامل الأنظمة المعقدة، وهى فى الوقت نفسه تتفوق على المنافسين اليابانيين، وإنها على الأقل على نفس مستوى المنافسين الأمريكيين. ونحن نقود ميدان رقائق الاتصالات والمكونات لتحويل الإشارات الكهربائية إلى بصرية وبالعكس.

وهناك ثلاثة متطلبات حاسمة من أجل التوسع فى وضع أوروبا القوى فى هذه القطاعات:

- إنه يتعين على الدولة أن توضح الشروط الإطارية.
- ينبغى خلق معايير تجعل الحدود البينية ممكنة: ويعنى ذلك بعبارة مجازية ـ ضرورة أن يتمكن كل فرد من الدخول إلى طريق المعلومات السريع والخروج منه ثانية.
- إن المشروعات الرائدة مطلوبة مثل تقنية الحركة المرورية للطرق، والترابط البينى للمرافق العلمية والمستشفيات.

النجاحات فى الابتكار تتأتى فقط مع السرعة

السباق على الابتكارات لا يعرف التوقف، بل هو حركة دائبة إلى الأمام وتتسارع باطراد. وإن السرعة القصوى ـ وعنوانها توقيت الوصول إلى السوق ـ عنصر حاسم للنجاح الاقتصادى. وكلما بكّر المرء فى عرض منتج جديد فى السوق، تسارع مردود تكاليف التطوير وتسارع تحرك المرء داخل منطقة الأرباح. وهناك من حيث المبدأ ثلاث مسائل مهمة لقيادة السباق مع المنافسين والحصول على المزايا فى اللحظة الحاسمة من دخول السوق.

١ ـ ليس تنظيما مجهولا، وإنما فريق صغير يتميز بالحماس والكفاءة والقدرة على التوصل لاتفاق. إن الأمر يحتاج إلى قائد للفريق وإرادة للفوز مثلما هو الحال فى رياضات القمة: أى أن السرعة هى الورقة الرابحة.

٢ ـ ينبغى أن تكون العملية برمتها من فكرة المنتج الأولى إلى العميل هى الأساس. ومنذ اللحظة الأولى يتعين على مسؤول التطوير أن يُدخل فى حسابه الإنتاج والتوزيع والعملاء المحتملين. إن التفكير مترابط الحلقات والعمل هو النهج المناسب.

٣ ـ ثالثا، إن مناخ التجديد فى الشركات مطلوب: الإحساس بالضرورات الملحة. ويتطلب ذلك عدم اعتبار الأبحاث والتطوير ذيولا إضافية مكلفة، بل أساس لنجاح الشركات.

تحدٍ للمجتمع كله

إن النجاح فى الابتكار بدون عقل متفتح من جانب الجماهير عامة أمر لا يمكن تخيله. وهذا يؤدى إلى نقطة قبول التقنيات: من الطبيعى ألا يكون الأمر مجرد الموافقة على كل شىء مقبول فنيا وملائم بدون إلقاء نظرة عليه. ينبغى الاهتمام جديا بأسباب القلق والخوف القائمة والتعامل معها. غير أنه يتعين على المرء أيضا أن يرى وجود اختلافات واضحة عندما يقارن مناطق التكنولوجيا الرئيسية فى العالم، أى الولايات المتحدة الأمريكية وجنوب شرق آسيا وأوروبا الغربية.

- هناك حماس واسع النطاق فى *الولايات المتحدة الأمريكية* للاستمتاع بأسباب الترفيه بواسطة التكنولوجيا الحديثة، وعلى سبيل المثال الترحيب *باللهو والترفيه* ـ وكل شىء يسهم فى ذلك.
- إن الوضع فى *آسيا* مختلف. فهناك لا تحظى القيمة الترفيهية بنفس القدر من الأهمية، وإنما *التقنية* فى حد ذاتها هى التى تفتن الجماهير. ليس هناك من شىء صغير بالقدر الكافى، أو جديد أو رفيع بما فيه الكفاية.
- وفى *أوروبا* ليست الظروف كلها متجانسة. ففى اسكندنافيا، على سبيل المثال، هناك تفتح عقلى عظيم إلى أقصى حد لتقبل كافة الابتكارات فى الاتصالات السلكية واللاسلكية. لقد كانت *فنلندا* أول دولة أدخلت سيمنس فيها نظام التحويل الرقمى (EWSD) فى أوائل الثمانينيات. وفى *ألمانيا* نجد الأمر أشد صعوبة لقبول تقنيات جديدة. إذ نجد، على أقصى تقدير، قبولا مقيدا، بلا حماس كبير، وفى الغالب هناك شك ومقاومة شاملة ـ وهو للأسف أمر سائد فى وسائل الإعلام والمناقشات السياسية أيضا. ومرة بعد أخرى يأخذ المرء الانطباع بأن العاطفة تكون على أشدها عندما يحدث نضال من أجل الحفاظ على المعونات أو حماية حقوق مكتسبة. وفى الوقت نفسه، فإن الأمر واضح بالفعل: أولئك الذين يملكون وحدهم قمة التكنولوجيا المتاحة ويستخدمونها أيضا، يقدرون على دفع أعلى الأجور ويطالبون بأعلى مستوى للمعيشة بصفة خاصة وشاملة.

وبطبيعة الحال، فإن المرء كرجل أعمال لا يستطيع مجرد الإشارة بإصبعه إلى أناس آخرين. إن على الصناعة والتجارة أيضا أن تشارك فى جعل التكنولوجيا أكثر قبولا، وشرح وظائفها، ومعانيها وأغراضها، والتطبيقات الممكنة، وكذلك حدودها. وهناك لا يكون الأمر مجرد التزام تقوم به الصناعة والتجارة، وإنما هناك أيضا بعض المهام الملقاة على عاتق الأسر والمدارس ووسائل الإعلام والدوائر السياسية.

ولا تقتصر الابتكارات فقط على جعل النجاح الاقتصادى ممكنا، وإنما هى أيضا المفتاح لتوفير أوضاع حياتية أفضل. وتثبت أمثلة من التكنولوجيات البيئية والطبية ذلك بصورة مباشرة. إلا أن جميع الجهود المبذولة أيضا من أجل تحقيق كفاءة أعلى للطاقة - مثل التعزيزات فى كفاءة محطات القوى أو أسباب الحد من استهلاك الكهرباء باستخدام المزيد من الإليكترونيات الدقيقة عالية الكفاءة - تقلل الطلب على الموارد وتعنى بالبيئة.

محرك النجاح - الابتكار: فى ألمانيا ليست المسألة بالدرجة الأولى هى القوة المالية، أو البيئة التقنية، أو مستوى التعليم والتدريب التى تقرر ما إذا كان الأمر مجرد ادعاء أو أنه يجرى بسلاسة. إنها مسألة المناخ الاجتماعى وموقف مواطنيها.

لقد جاء على لسان ألفريد هيرهاوزين قوله : «*هذه الدولة لا يزال فيها رؤوس حكيمة وأياد مجدة، وهى جيدة التنظيم ويعتمد عليها، وغنية بخبراتها ومعارفها، ولديها تنوع ثقافى عريض ونشيطة - وهى، وهو الأهم من ذلك كله، حرة*». هل ما يمكن أن يقال ضدها: إننا سنبقى مجددين فى المستقبل أيضا؟ لعله *الكسل* - لكن لا أحد يحب أن يقال ذلك عنه أو عنها. إن الأمر يتوقف علينا فى أن ندحض الزعم بأننا فى غاية الكسل لكى نجدد !

□

سيرة ذاتية

هاينريش فون بييرير

ولد هاينريش فون بييرير، رئيس مجلس إدارة سيمنس، فى ٢٦ يناير ١٩٤١ فى ايرلانجن بألمانيا. والتحق بالمدارس فى بلدته (مسقط رأسه)، ثم واصل دراسته فى جامعة فريدريش - ألكسندر ايرلانجن/نوريمبرج. واستكمل دراساته بالحصول على الدكتوراه فى فلسفة التشريع (١٩٦٨) ودبلوم فى فرع الاقتصاد.

وأثناء دراسته بالمدرسة ثم الجامعة فيما بعد، اشتغل بييرير مخبرا رياضيا بالقطعة فى الصحيفة المحلية ببلدته «ايرلانجر ناخريشتين». وفى الثامنة عشرة من عمره أصبح الشاب

البافارى بطلا للتنس، وكان حتى ذلك اليوم رياضيا متحمسا. وكرس نفسه بصفة خاصة لرياضات التنس والتزحلق على الجليد والمشى. وبالإضافة إلى حياته المهنية، لعب بييرير دورا نشيطا فى السياسة البلدية من ١٩٧٢ إلى ١٩٩٠. وكان عضوا فى مجلس بلدة ايرلانجن وعضوا فى عديد من اللجان البلدية.

وباستكمال دراساته عام ١٩٦٩، التحق بييرير بقسم الشؤون القانونية بالإدارة المالية المركزية لسيمنس. وفى عام ١٩٧٧، انتقل إلى شركة كرافتورك يونيون، التابعة للمؤسسة، حيث أُسندت إليه مهام اقتصادية وقانونية تتعلق ببعض مشروعات محطات القوى الكهربائية الكبرى التى تقوم بها كرافتورك يونيون فى الخارج. وفى عام ١٩٨٧ عندما أعيد تنظيم أنشطة سيمنس فى قطاع الطاقة واندمجت كرافتورك يونيون مع المؤسسة فى وحدة تشغيل جديدة، تولى بييرير الإدارة الاقتصادية لمجموعة كرافتورك يونيون فى أكتوبر ١٩٨٨. وبعد عام واحد عُين رئيسا لمجلس إدارة المجموعة، إدارة كرافتورك يونيون لتوليد القوى الكهربائية، وانتخب فى الوقت نفسه عضوا فى مجلس إدارة سيمنس .

وبينما هو يحتل منصبه كرئيس لمجلس إدارة المجموعة، إدارة كرافتورك يونيون لتوليد القوى الكهربائية، أصبح عضوا فى مجلس الإدارة المركزى لسيمنس فى أول أكتوبر ١٩٩٠. وطوال السنوات التالية كان مسؤولا بصفة خاصة عن قطاع الطاقة بالشركة، وعن التخطيط والتطوير، وعن المعاملات الدولية وأنشطة أخرى.

وفى ٢ يولية ١٩٩١، عين بييرير نائبا لرئيس مجلس إدارة سيمنس. وفى السنة التالية فى أول أكتوبر ١٩٩٢ خلف الدكتور كارلهاينز كراسكى كرئيس لمجلس إدارة سيمنس.

وقد تسلم بييرير الدفة فى سيمنس فى وقت اتسم بتغييرات جوهرية فى البيئة الاقتصادية الدولية. وبذل جهودا متسارعة لإعداد المؤسسة للأوضاع المتغيرة فى البيئة، ولتعزيز وضعها القوى كعامل مهم فى السوق العالمية. وباعتباره قوة دافعة، فإنه يؤيد الجهود التى تستهدف، أولا وقبل كل شىء، ترشيد العمليات الدولية، والإسراع فى الابتكار، واقتحام الأسواق كبيرة الأهمية ووضع ثقافة الشركة على مسارات جديدة.

ويتولى بييرير رئاسة «لجنة أنشطة الأعمال الألمانية لآسيا / الباسيفيكى، وعضوية المجلس الاستشارى للتكنولوجيا لمستشار ألمانيا الاتحادية.

□



العامل الحفّاز فى الاقتصاد السعودى

إبراهيم أ. بن سلامة

تشير الإحصاءات الأخيرة بشأن الوضع المالى للمملكة العربية السعودية إلى مستقبل إيجابى للاقتصاد ككل، وللقطاع الصناعى بصفة خاصة، حيث إن الدولة تواصل إعادة استثمار عوائد البترول من الدولارات فى تنمية البلاد. إنها صيحة أبعد ما تكون عن الصورة المرسومة لها قبل عام واحد فقط. وبالرغم من احتياطياتها الهائلة من البترول، لم تكن المملكة محصنة ضد الركود العالمى. ولكنها بالتأكيد تنبأت بالعاصفة واستشعرتها جيدا.

وبالإضافة إلى الهبوط فى التجارة العالمية وتأثير ضربته الشديدة على غالبية الدول، كان متعينا أيضا على المملكة العربية السعودية أن تتحمل عبء حرب الخليج التى استنزفت الملايين العديدة من الدولارات. كان وضعا غير قابل للتحسن بسبب الهبوط المستمر لأسعار البترول، المصدر الرئيسى لإيرادات المملكة. والآن، وبالرغم من التحرك الطفيف فى أسعار البترول، فإنها تسترد عافيتها. ومستقبل الصادرات السعودية ونمو قطاع الصناعات الخاص الناشئ يبدو طيبا.

أدركت المملكة العربية السعودية منذ نحو ٢٠ عاما أن البترول وحده لن يقدر على دعم أسس وجودها إلى الأبد، وأقدمت على تنفيذ واحد من أكبر برامج التصنيع التى يمكن تخيلها على الإطلاق. واليوم، فإن النظرة بعيدة المدى، التى تضمنت بناء مدينتين كبيرتين ـ الجبيل وينبع ـ لخدمة هذا التوسع، تؤتى ثمارها الخاصة. لقد حولت المملكة نفسها من دولة كانت ذات يوم تستورد كل احتياجاتها الرئيسية إلى دولة تصنع سلسلة طويلة من المنتجات

التجارية والصناعية والاستهلاكية. ولا تقتصر هذه المنتجات على مواجهة مطالب السوق المحلية المتوسعة، وإنما تلبى فرص التصدير النامية أيضا.

وبنهاية عام ١٩٩٤، كان قد تم إنشاء أكثر من ٢٢٠٠ شركة للصناعات التحويلية بلغ رأس المال المستثمر فيها ٤٠ مليار دولار أمريكى. وهى تنتج ما قيمته أكثر من ١٥ مليار دولار من السلع، وتوفر فرص عمل لنحو ٢٠٠ ألف فرد. وكانت المؤسسة السعودية للصناعات الأساسية (سابيك) بمثابة العامل الحفاز فى إحداث هذا التغير الحيوى. واليوم، حيث بلغت الأرباح خلال الربع الأول من عام ١٩٩٥ أكثر من ٤٠٠ مليون دولار، فقد يصعب تصديق أن سابيك ليست إلا فى السنة الثانية عشرة من عمرها الإنتاجى.

ولعبت المؤسسة دورا أساسيا فى تحريك اقتصاد المملكة العربية السعودية بعيدا عن اعتمادها الكامل على البترول. كما أنها وفرت الأسس، من خلال إنتاجها من الأسمدة، لتخضير هذه المملكة الصحراوية إلى حد أن المملكة العربية السعودية أصبحت الآن دولة زراعية مصدرة. وقد أدى التعدد الكبير لمنتجاتها من راتينجات البلاستيك إلى خلق حشد من الصناعات الاستهلاكية المنزلية الحديثة، كما أن قائمتها العريضة من البتروكيماويات ارتادت أسواقا جديدة فيما وراء البحار فى خضم سوق صناعية شديدة المنافسة.

القاعدة الصناعية

صاغت الحكومة فى السبعينيات خططا لإقامة صناعة محلية للبتروكيماويات كقاعدة لجهودها التصنيعية. وتم إطفاء كميات ضخمة من الغازات الهيدروكربونية المصاحبة للبترول الخام، خاصة غازى الميثان والإيثان. وأمكن تسخيرها كمصادر مغذية لتصنيع البتروكيماويات. ومن أجل تحقيق ذلك، تم إنشاء «سابيك» فى عام ١٩٧٦، وتشكلت اللجنة الملكية لتوفير البنية الأساسية الحضرية والصناعية للمدينتين الصناعيتين الجديدتين فى الجبيل وينبع.

وجاء تنفيذ هذا البرنامج التصنيعى الهائل ثمرة جهود ضخمة. فأولا، كان يتعين على «أرامكو» أن تبنى نظاما رئيسيا للغاز لتجميع وتوزيع الغازات التى ستتحول إلى سلسلة من المنتجات. وثانيا، كان يتعين تطوير بنية أساسية كاملة بواسطة اللجنة الملكية لدعم قيام مجمعات بمقاييس عالمية لتتولى المهمة. وأخيرا، كان لزاما إنشاء سابيك نفسها لتقوم بدور العامل الحفاز الصناعى الذى يشجع على مزيد من التنوع المنطلق من القاعدة الصناعية الجديدة.

كانت الأهداف بمثابة تحديات حقيقية. وكان السبيل لتحقيقها يتوقف على بناء صناعات تحويلية تتطلب كثافة رأسمالية ومصانع بمقاييس عالمية. وكانت علاوة على ذلك تتطلب تضافر الجهود لنقل أحدث وأفضل تكنولوجيا متاحة، بالمشاركة مع الهيئات البتروكيماوية ذات المستوى العالمي. وكان خيارا منطقيا انتقاء البتروكيماويات التى ستتصدر هذا الجهد. وهى تتكون فى الجانب الغالب منها من الهيدروكربونات، وتستهلك قدرا عظيما من الطاقة فى تصنيعها. ولذلك، فإنها تعتمد على مصدر واحد تمتلكه المملكة بوفرة.

غير أن الحلم لم يخل من المتشككين فى المقدرة الصناعية، الذين اعتبروا المشروع بلا جدوى فى أسوأ الحالات، وغير مربح فى أفضلها. وقد ثبت خطأ هؤلاء الخبراء. وأصبحت سابيك قصة نجاح صناعى فذ، حيث بلغ عدد الشركات التابعة لها ١٥ شركة، بينما السادسة عشرة فى سبيلها للاستكمال، الأمر الذى يقيم الدليل على التزام كل من الحكومة والقطاع الخاص بالنمو الصناعى.

إن أحد الأهداف الرئيسية لاستراتيجية سابيك للبناء الصناعى يتمثل فى تزويد الاقتصاد القومى بالمواد الخام الأساسية التى تقوم بدورها بدعم أو خلق صناعات أخرى. وهكذا كانت صناعة البناء السعودية مستفيدا رئيسيا. وتنتج مصانع سابيك نحو ٢,٥ مليون طن من قضبان الصلب والأسياخ المستخدمة فى البناء الأسمنتى المسلح لتعزيز استمرار ازدهار أعمال البناء فى المملكة. وتقوم شركة تابعة أخرى بتوفير غازى الأكسجين والنيتروجين لسابيك وصناعات أخرى فى الجبيل.

وتقع غالبية الشركات التابعة فى الجبيل المطلة على الخليج. وقامت غيرها فى ينبع وجدة والدمام. كما أن سابيك شريك فى أربع شركات تابعة لمجلس التعاون الخليجى يقع مقرها فى البحرين. وتقوم هذه الشركات بتصنيع وتسويق الميثانول والأمونيا والألومنيوم.

وبالتوازى مع جهودها فى التصنيع، أقامت شركة سابيك المحدودة للتسويق شبكة عالمية تتولى حاليا توريد البتروكيماويات والأسمدة وراتينجات البلاستيك لأكثر من ٧٥ دولة. وتقوم شركات التسويق التابعة بأعمال التوزيع فى أوروبا والأمريكتين والشرق الأقصى وجنوب شرق آسيا. وقد أصبحت اليوم شبكة عالمية تدعمها تسهيلات للتخزين لكل من المنتجات الجافة والسائلة، وقامت فى العام الماضى بتسويق ٩,٨ مليون طن.

وتندرج بالفعل كل من الصين واليابان وكوريا الجنوبية وتايوان ضمن أهم عملاء المؤسسة. وتمثل تايلند والهند وباكستان وإندونيسيا وماليزيا وجنوب إفريقيا أسواقا قوية نامية لسابيك.

مرونة جغرافية

توفر هذه المرونة الجغرافية خدمة جيدة للمؤسسة. ولكن هناك فرصا أخرى فيما وراء البحار لصالح سابيك. وحيث إن كثيرا من شركات البتروكيماويات العريقة فى دول ذات تكاليف إنتاج عالية، تجد نفسها مجبرة على التطلع عن كثب إلى تنمية منتجات القيمة المضافة، فإن المملكة العربية السعودية ـ بوصفها دولة غنية بالموارد ـ قادرة على تصنيع وتسويق السلع والمنتجات المترتبة على ثرواتها. وتلك فى الحقيقة هى الفلسفة التى استندت عليها برامج سابيك التوسعية الأخيرة. ومع توافر البنية الأساسية المناسبة، تشير التوسعات فى المصانع إلى تحقيق المزيد من الحد من التكلفة الإنتاجية وتحسين عائدات رأس المال المستثمر.

وفيما بين ١٩٨٩ و١٩٩٤، بلغ متوسط صادرات سابيك ومبيعاتها المحلية ٦٨ فى المائة و٣٢ فى المائة على الترتيب. وتؤيد عدة عوامل هذا التوجه التصديرى، ليس أقلها وفورات الحجم فى الإنتاج والتوريد. غير أن سابيك تؤمن دائما بأن التوسع ينبغى أن يكون دافعه هو الطلب. وعلى ضوء تحسن الطلب العالمى، وبالتالى أسعار المنتجات البتروكيماوية، فإن المؤسسة تستثمر بوفرة فى نمو الجيلين الثانى والثالث فى كثير من الشركات التابعة لها. وبذلك، تستهدف المؤسسة الربح من وفورات الحجم من ناحية، والاستثمار فى مناطق الإنتاج الجديدة من ناحية أخرى.

وإن مثالا جيدا جدا للأخيرة هو بناء شركة ابن رشد فى ينبع. وستصبح الشركة العربية للألياف الصناعية، «ابن رشد»، الشركة السادسة عشرة التابعة لسابيك فى المملكة وأول مصنع للبوليستر فى المملكة العربية السعودية، عندما تبدأ نشاطها هذا العام. ويحدث هذا التطوير فى توقيت جيد للغاية، إذ أنه يأتى متزامنا مع حدوث نقص عالمى فى القطن، الأمر الذى ينبئ بزيادة الطلب على الألياف الصناعية التى تواجه انكماشا شديدا فى حجم المعروض منها بالفعل.

وفى إطار المجمع نفسه، تقوم سابيك بتطوير مشروعين آخرين، الأول مصنع «PTA» بطاقة إنتاجية قدرها ٣٥٠٠٠٠ طن سنويا. والثانى مصنع للمركبات الآروماتية *(المركبات العطرية)* لتصنيع البنزين والباراكسيلين وأورثوكسيلين وميتاكسيلين. وتطوير المركبات الآروماتية مسألة أخرى بالغة الأهمية لسابيك، حيث إنه يمثل إقامة مشروعات أكثر تكاملا للبتروكيماويات، ويفتح فصلا جديدا للمؤسسة فى إنتاج البتروكيماويات.

استثمار ضخم فى إنتاج الميثانول

عندما يبدأ تشغيل مصنع ميثانول ثالث فى شركة الرازى (شركة ميثانول السعودية) فى عام ١٩٩٧، سوف يصل إجمالى إنتاج الشركات التابعة لسابيك إلى نحو ٣,٢ مليون طن من الميثانول فى السنة، لتجعل منها أحد أكبر المنتجين فى العالم. ويتزامن هذا التطوير مرة أخرى - وبإحكام شديد - مع تنبؤات بزيادة المبيعات بنحو ٦ فى المائة سنويا، وتدعمه زيادة ٢٠ فى المائة فى معدل المبيعات السنوية من «MTBE»، والوقود الأكسيجينى صديق البيئة المصنوع من الميثانول.

وسوف تستكمل شركة «صدف» (الشركة السعودية للبتروكيماويات) بناء مصنع «MTBE /ETBE» الذى يعمل بطاقة إنتاجية مقدارها ٧٠٠٠٠٠ طن سنويا فى عام ١٩٩٧. وسيتم إنتاج ١٠٠ ألف طن إضافية من «MTBE» فى مصنع آخر - «ابن زهر» (الشركة السعودية الأوروبية للبتروكيماويات). وحيث إن دولا أكثر فأكثر تفرض استخدام أنواع أنظف من الوقود، فإن «MTBE» مرشح لأن يصبح واحدا من أعلى مركبات البتروكيماويات مبيعا فى العالم.

والمنتج الآخر الذى يتلاءم جيدا فى سلسلة توسعات سابيك هو «2-EH»، وهو مادة تضاف لزيادة اللدانة والمقرر إنتاجها فى شركة «صمد» (شركة الجبيل للأسمدة). وسيستخدم «2-EH» كمادة خام لتصنيع DOP (ثنائى أكتيل الفيثالات)، وهو سائل ملدّن يجعل «عديد كلوريد الفينايل» مرنا. وستبدأ شركة «ابن هياب» (الشركة الوطنية للدائن) التابعة نشاطها قريبا بمصنعها الجديد، بطاقة إنتاجية مقدارها ٢٤٠٠٠ طن سنويا، فى تصنيع عجينة «عديد كلوريد الفينايل».

وتجرى سابيك دراسات نشيطة لتوسعات أخرى سواء فى شكل مصانع جديدة أو امتداد لمرافق قائمة. وقد يتضمن ذلك بالفعل إقامة مواقع إنتاجية جديدة فيما وراء البحار. وسوف يعتمد ذلك على كيفية ارتباط مثل هذه المصانع بسوق الإنتاج المحلية، والطلب العالمى، خاصة المنتجات ذات التوجه المحلى.

إن تطوير تطبيقات جديدة لمنتجات قائمة وابتكار منتجات جديدة هما شريان الحياة لأى شركة صاعدة فى عالم البتروكيماويات سريع الخطى. إن الأبحاث والتطوير هى التى تمسك اليوم مفتاح عالم التكنولوجيا والبيئة التى سترثها الأجيال القادمة. وكانت سابيك قد كرست فى العام الماضى بصفة رسمية مجمعها الصناعى لأغراض البحث والتطوير. وكان المجمع قبل ذلك يقدم إسهامات قيمة لنمو المؤسسة.

وتقوم فرق المتخصصين، تدعمها تكنولوجيات ومعدات متقدمة بالإضافة إلى مصانع رائدة رفيعة المستوى، بدراسات أدت بالفعل إلى عمليات جديدة، وتحسين أرقام الإنتاج للمصانع القائمة وابتكار المنتجات. وقد ساعد هذا العمل الشركات التابعة فى الحد من الهالك والتآكل، وفى زيادة الإنتاج. ومن خلال تنمية العوامل الحفازة محليا، ساعد المجمع أيضا فى الحد من الحاجة إلى الواردات المكلفة، وقام بدور رائد فى نظام تبادل المكونات، الأمر الذى أشار بدوره إلى مزيد من التحسينات فى أداء المصانع.

وفوق كل ذلك، وبالارتباط مع الفنيين فى الشركة التابعة «بتروكيميا» (الشركة العربية للبتروكيماويات)، قام فريق من الباحثين بتطوير تكنولوجيا «البيوتان ـ ١» التى يجرى بالفعل إصدار ترخيص لها بالمشاركة مع معهد البترول الفرنسى «IFP». كانت المملكة العربية السعودية قبل عقد واحد بقليل مستوردا رئيسيا للتكنولوجيا، فأصبحت الآن دولة مصدرة معترفا بها.

كان أحد الأهداف المهمة لخطة التنمية القومية للمملكة العربية السعودية هو نقل التكنولوجيا إلى المملكة، وتدريب المواطنين السعوديين على إدارة هذه التكنولوجيا وتنميتها. وكان هدف سابيك هو تنمية موارد الهيدروكربونات فى المملكة، وتحقيق ذلك جنبا إلى جنب مع التوسع فى القوى العاملة فى البلاد. وتم اتخاذ خطوات هائلة فى هذا الاتجاه. واليوم يمثل المواطنون السعوديون أكثر من ٦٠ فى المائة من إجمالى موظفى سابيك.

دور رئيسى للقطاع الخاص

سيلعب القطاع الخاص فى المستقبل العاجل، وربما على المدى الطويل، دورا حيويا فى نمو الاقتصاد السعودى. وقد قام الدليل الملحوظ على إرادة كل من الحكومة والقطاع الخاص إبان الصيف الحالى، عندما أعلنت سابيك عن مخططاتها لخصخصة آخر شركاتها التابعة «ابن رشد». ويجرى تحويل المشروع الجديد إلى شركة مساهمة، وذلك فى خطوة نحو مزيد من مشاركة أنشطة الأعمال الخاصة فى نمو صناعة البتروكيماويات. وتشترك ثمانى شركات سعودية فى امتلاك الأسهم بعد أن زادت المؤسسة من رأسمال الشركة التابعة الجديدة إلى ٨٠٠ مليون دولار. وتسبق هذه الخطوة خطة تحويلها النهائى إلى شركة مساهمة عامة.

وأما أن يكون الاقتصاد السعودى واقفا على أرضية صحيحة فذلك أمر واقع بالفعل، إلا

أن المملكة العربية السعودية والدول الخليجية الأخرى، كما يقول هنرى عزام، كبير الخبراء الاقتصاديين فى البنك التجارى الوطنى، يتعين عليها التحرك بسرعة نحو إقامة سوق مشتركة. وتؤكد اتفاقية الجات الأخيرة ومولد منظمة التجارة العالمية هذه الحاجة، وفقا لما يوضحه هنرى عزام. وسيكون أشد يسرا على مجلس التعاون الخليجى الموحد التفاوض بصورة أفضل على الدخول فى الأسواق الأجنبية، خاصة بالنسبة للبتروكيماويات والألومنيوم.

إن السبيل الحقيقى إلى المستقبل يكمن فى مثل هذه الاتفاقيات، بمصاحبة التحسينات الدائمة فى تقنيات الإدارة. ومع ذلك، فإن المجتمع لابد أن يتحرك إلى الأمام ككل متكامل على مستوى عالمى، المنتجون والمستهلكون معا.

□

سيرة ذاتية

إبراهيم أ. بن سلامة

إبراهيم أ. بن سلامة هو نائب رئيس مجلس الإدارة والمدير العام للمؤسسة السعودية للصناعات الأساسية (سابك)، وهو المنصب الذى يشغله منذ عام ١٩٨٣. ويشغل، بالإضافة إلى ذلك، منصب رئيس مجلس إدارة شركة سابك المحدودة للتسويق، وكذلك الشركة العربية للبتروكيماويات. ويتولى أيضا مناصب الرئيس أو نائب الرئيس لمجالس الإشراف على الشركات التابعة لسابك.

وقبل أن يتولى معالى ابن سلامة مهام منصبه الحالى، كان يحتل منصب المدير العام للتخطيط وحساب المشروعات لمؤسسة سابيك منذ تأسيسها عام ١٩٧٦. وقبل كل ذلك أيضا، عمل مديرا لمركز الدراسات والتنمية الصناعية المعروف الآن باسم «البيت الاستشارى السعودى».

وقد حصل على البكالوريوس فى العلوم فى الولايات المتحدة الأمريكية، وعلى عدة درجات علمية فى التنمية الصناعية.

وهو يرأس الجانب السعودى فى اللجنة المشتركة السعودية الصينية (تايبيه) للتعاون الاقتصادى والفنى، كما أنه عضو فى لجنة المقاصة السعودية.

وبجانب عضوية ابن سلامة فى لجان مختلفة للدولة والقطاع الخاص داخل المملكة، فهو أيضا عضو فى مجلس الإدارة المؤسس للمعهد الدولى للتنمية الإدارية (IMD) الذى

يتخذ مقره الرئيسى فى سويسرا. كما أنه عضو فى المجلس الاقتصادى السعودى الأمريكى، وكان على مدى ست سنوات عضوا نشيطا فى المجلس الاقتصادى الاستشارى للمؤسسة المالية الدولية.

ويظهر معالى ابن سلامة كثيرا كمشارك ومحاضر فى شؤون الصناعة والاقتصاد فى مختلف المؤتمرات القومية والدولية.

□



مستقبل التكامل الأوروبى

يورجين إ. شريمب

تواجه أوروبا تحديات هائلة اليوم: إدخال العملة الأوروبية المشتركة فى أول يناير ١٩٩٩ من ناحية، ومن ناحية أخرى، تكامل دول أوروبا الوسطى والشرقية فى مجموعة الخمس عشرة. ويصاحب ذلك أن السياسات والمجتمع والاقتصاد تتعرض لمواجهة تغيير جذرى فى المجتمع الصناعى، علاوة على المشكلات الملحة الجارية من بطالة وحماية البيئة.

وليس هناك من بديل لمواصلة التكامل فى أوروبا. غير أنه يتعين أيضا الاعتراف بحقيقة أن المواطنين فى أوروبا لم يدمجوا أنفسهم بقدر كاف مع هذا المشروع حتى الآن. وتحقيقا لهذه الغاية، هناك حاجة لمشروعات ملموسة كثيرة، بالإضافة إلى إجابة غير مبهمة للسؤال التالى: «كيف يتأتى للمشروع أن يفيد المواطنين؟». لأنه بدون موافقتهم، وفى حين أنه يمكن إقامة أوروبا المشتركة ككيان قانونى، فإن المزايا التى تمنحها تكون متاحة فقط إذا أقدم مواطنو أوروبا على الحياة فى هذا الكيان.

وقد تجسد هذا المشروع الملموس فى الاستعدادات للسوق الواحدة، الأمر الذى أدى فى حينه إلى توليد موجة من عمليات التكامل، مع ازدهار اقتصادى مصاحب. وأدت السوق الواحدة إلى زيادة الحجم الاقتصادى للاستثمارات فى المجموعة بنحو ٣٥ فى المائة. وارتفع عدد الأفراد الذين حصلوا على وظائف بأجر بمقدار ٧ فى المائة، بينما شجع مشروع

السوق المشتركة الواحدة الصناعة الأوروبية على الإقدام على التحديث وإعادة الهيكلة، الأمر الذى أتى ثماره بالفعل فى ميدان المنافسة العالمية. كما يمثل إدخال العملة المشتركة مشروعا تعزيزيا ضخما وواعدا.

إن البيت الأوروبى المقرر إقامته هنا هو بطبيعة الحال أكبر من مجموعة الخمس عشرة السياسية الحالية. فأوروبا فى النهاية ليست مسألة خريطة، بل هى تاريخ شهده الجميع وشاركوا فى معاناته، ومستوى حياة متميز الخصائص، وثقافة تضرب جذورها فى تراث عظيم الشأن. كما أنه يضم دول أوروبا الوسطى والشرقية. وعلى مدى السنوات القليلة الماضية، قامت هنا علاقات متعددة السمات من خلال تجارة كثيفة، وبرامج للتبادل الثقافى، وحرية مكتسبة حديثا. لقد أدت الروابط التى نمت فى أحضان التاريخ والتفاعل الإقليمى التقليدى إلى خلق قاعدة صلبة يمكن بناء البيت الأوروبى الأكبر عليها. وهكذا، فإنه من الصعوبة بمكان تقبل مفهوم بعض الأفراد ممن يدّعون أن دول الاتحاد الأوروبى الحالية ستكون أفضل حالا إذا هى اقتصرت على نفسها، حتى تتغلب بهذا الأسلوب على مشكلة البطالة الجماعية.

وثمة اعتبار آخر، وهو أنه بدون تكامل أوروبا الوسطى والشرقية، سوف تنشأ بؤر ازدهار جديدة على طول الخطوط الحدودية القديمة، الأمر الذى يفجر - لا محالة - موجات من الهجرة داخل أوروبا . لقد صدق فاكلاف هافيل فى قوله إنه يستحيل على المدى الطويل فى بيت أوروبى مشترك الاحتفاظ بنصف الغرفة الواحدة باردا والنصف الآخر دافئا.

لقد لعبت دول فى أوروبا الشرقية مثل المجر دورا رئيسيا فى سقوط الستار الحديدى. ويمنحها حق السفر للاجئين من جمهورية ألمانيا الديمقراطية السابقة، حالت على الأرجح دون سفك الدماء ونشوب نزاعات دولية. ومنذ عام ١٩٨٩، حقق جيراننا الشرقيون إنجازات مذهلة فى تطبيق الديمقراطية واقتصاد السوق. وقاموا بفضل قوة الدفع الخاصة بهم بتخليص أنفسهم من نصف قرن من الركود، لينطلقوا نحو عصر من التسارع الاجتماعى. وهم الآن يتوقون حقا، ويطالبون بأن تبذل أوروبا الغربية جهودا متناسبة لإدماج دول أوروبا الشرقية فى أوروبا المشتركة.

الاستثمارات تؤتى ثمارها

هذا الأمر أيضا فى صالحنا. إذ إن أسواقا مشتركة جديدة تخلق فرص عمل جديدة. وتمثل دول أوروبا الوسطى والشرقية ورابطة الدول المستقلة، بفضل العمال الراغبين فى العمل

والمؤهلين جيدا، ويفضل مزايا التكلفة الجيدة، مواقع جذابة للإنتاج والاستثمار. ومع وجود أكثر من ٣٩٠ مليون نسمة وتوافر الدخول المتزايدة والطلب الكبير على سلع استهلاكية أفضل جودة، تشكل هذه الدول أيضا سوقا متزايدة الأهمية.

ويمكن أن يشهد الآن على الأهمية المحتملة لهؤلاء الشركاء الجدد. أن قيمة صادرات ألمانيا وكذلك فرنسا لدول أوروبا الوسطى والشرقية، تتعدى فى نفس الوقت صادرات كل منهما إلى الولايات المتحدة الأمريكية. وبصفة عامة، خلقت التجارة بين الشرق والغرب فرص عمل جديدة فى ألمانيا ، وأمنت الوظائف القائمة بالرغم من التحرير الكبير للتجارة. إن تكامل الاقتصاد الأوروبى من شأنه أن يصبح قوة دافعة لخلق الوظائف إذا تحقق التطبيق الفعال للتغييرات الهيكلية التى أطلقها. أما عن كيفية الإقدام على ذلك، فقد أثبتها شركاؤنا فى أمريكا الشمالية (اتفاقية التجارة الحرة لأمريكا الشمالية «نافتا»)، وكذلك الشركاء الآسيويون (اليابان / دول رابطة أقطار جنوب شرق آسيا «آسيان»).

واليوم بالفعل، يسهم التعاون بين دايملر ـ بنز وأنشطة الأعمال البولندية الشريكة فى صيانة مواقعنا الألمانية. إن شاحنات مرسيدس ـ بنز الخفيفة من طراز «فيتو» يجرى تصنيعها فى مصانع «يلشن» بالقرب من بريسلاو منذ عام ١٩٩٧، بينما يتم تجميع الأوتوبيسات هناك منذ عام ١٩٩٥. وتأتى المحركات والتروس وعجلات القيادة من مصانعنا المحلية، حيث تحقق جزءا يزيد على ٥٠ فى المائة من القيمة المضافة. كما أصبح مشروع «أدترانز» للسكك الحديدية المشترك بين دايملر ـ بنز وشركة «ايه بى بى» منذ مارس ١٩٩٧ يمتلك حصة قدرها ٧٥ فى المائة فى الشركة البولندية الأولى لتصنيع وسائل نقل السكك الحديدية «بافافاج» فى فروزلاف/بريسلاو ـ وهى خطوة استراتيجية مهمة من أجل إنشاء وجود محلى فى أحد أكبر أسواق النقل بالسكك الحديدية فى أوروبا.

وفى عام ١٩٩٦ بالفعل، بلغ حجم أعمال مجموعة شركات دايملر ـ بنز فى أوروبا الوسطى والشرقية ١,٣ مليار مارك ألمانى. وسنقوم فى السنوات القادمة بتوسيع نطاق أعمالنا بمعدلات نمو هائلة. وقد تم بالفعل تنفيذ أكثر من ٨٠ مشروعا فى هذا الإقليم، أو أنها فى طور الإعداد الفورى، وغالبيتها مشروعات صناعات تحويلية.

غير أنه يتعين إدخال مزيد من التحسينات على الشروط العامة للاستثمار الأجنبى المباشر فى دول أوروبا الوسطى والشرقية ورابطة الدول المستقلة. وقد تم اتخاذ الإجراءات المهمة الأولى فى غالبية الدول فى خلال التسعينيات ـ مثل الإلغاء المرحلى الكبير للإعانات

التى تقدمها الدولة للشركات، وتطبيق القيود الصارمة للميزانية على أنشطة الأعمال التى مازالت مملوكة للدولة. وإن إعادة التنظيم، وإعادة الهيكلة، والخصخصة المطلوبة بإلحاح لباقى أنشطة أعمال الدولة سوف تتأخر أكثر كلما طال التقاعس عن استكمال الإصلاحات اللازمة.

وتكمن مشاكل أخرى فى أسواق رأس المال ذات الموارد غير الملائمة، وفى تنمية شرائح السوق الخاصة، وإلغاء الاحتكارات القائمة، وكذلك فى التطبيق العادل للتشريعات الجديدة. وتنشأ أكبر المشكلات التى تجرى مواجهتها، خاصة فى رابطة الدول المستقلة، من مخلفات الاقتصاد الموجه. وتتضمن المشكلات الأخرى انخفاض مستوى الإنتاجية، وأوجه قصور البنية الأساسية فى النقل والاتصالات، والقيود المفروضة فى سوق رأس المال، وانعدام اليقين القانونى، وعدم الاستقرار السياسى. وجميع هذه العوامل تعوق عملية التحول وتقلل من كفاءة برامج الرعاية الأوروبية.

بناء الجسور بين الشرق والغرب

لا يمكن تخطى هذه العقبات بواسطة أنشطة الأعمال وحدها. نحن فى حاجة إلى إطار عمل سياسى مشترك مع دول أوروبا الوسطى والشرقية.

وتحتاج دول أوروبا الوسطى والشرقية أيضا، من أجل التوسع فى الاستثمار والتجارة ولتوفير قوة الدفع لتكامل الاتحاد الأوروبى، إلى مشروعات بنية أساسية تشمل أوروبا كلها. وقد تظهر مثل هذه المبادرة فى إحياء محور التنمية الأوروبية الرئيسى الذى يضم باريس وبرلين ووارسو وموسكو. ويمكن إدراك مدى أهمية هذا الأمر من خلال حقيقة أن الرحلة بالقطار من باريس إلى بطرسبورج تستغرق اليوم مدة أطول منها فى بداية القرن الماضى، وذلك بالرغم من استخدام أحدث أنماط وسائل النقل. وكانت وسائل النقل الكبرى التى تربط بين الشمال والجنوب قد أنشئت فى أوروبا فى الستينيات. وما كان يمكن تحقيق تقدم اقتصادى بدونها، وما كان لتكامل الجماعة الأوروبية أن ينمو بهذه السرعة.

إن وجود ممر بين الشرق والغرب مع وسائل نقل وشبكات للبيانات عبر البلاد من شأنه أن يعزز التكامل الأوروبى. كما أن هذه الشبكات تفيد دولتنا التى أصبحت نقطة الارتكاز بين الشرق والغرب منذ توحيد ألمانيا. وإن تخطيط وبناء هذا المحور الشرقى الغربى الجديد سيوفر دافعا مبدئيا للاستثمارات والنمو والعمالة.

ونظرا لندرة الموارد العامة، فإنه ينبغى للاقتصاد الخاص أيضا المساهمة فى تمويل مشروعات البنية الأساسية. وسوف تحل الشراكة الخاصة والعامة فى العقد القادم محل التمويل الكامل من جانب الدولة. وهذا يعنى على سبيل المثال أن الشركات الخاصة تستطيع تمويل الاستثمارات عن طريق رسوم الاستخدام، بينما تقوم الدولة بتوفير حماية جزئية من مخاطر الاستثمار بشروط واضحة المعالم.

وتستطيع دايملر - بنز، بأنشطتها المحورية الرئيسية التى تغطى حركة المرور والنقل والخدمات، أن تقدم مساهمة كبرى فى إعادة الهيكلة والتحديث للبنية الأساسية للنقل والمواصلات، مثل توفير خدمات التخطيط وتقديم الاستشارة، وكذلك عن طريق الأنماط الشاملة لأساليب النقل المختلفة وخدمات دعم المشروعات من الدرجة الأولى.

وقت التغيير - وقت للإصلاحات

إن الحاجة إلى توسيع الوحدة الأوروبية شرقا سوف تثبت حتميتها على المدى الطويل. وفى الوقت نفسه يجب على الدول الراغبة فى الانضمام، استيفاء الشروط المسبقة للتعاون المستقبلى الوثيق فى داخل بلادها. وقد صدق المستشار هيلموت كول فى قوله: إن أى دولة لا تستطيع استخدام طريق مختصر إلى أوروبا.

وليست الدول المرشحة للانضمام هى التى يتعين عليها وحدها تطبيق الإصلاحات، وإنما نحن - الدول الأعضاء الحاليون - أيضا. ويستدعى هذا الأمر، أولا وقبل كل شىء، نظرة فاحصة فى حقيقة أنه ليس من الحكمة مطالبة دول أوروبا الوسطى والشرقية بإزالة العقبات أمام الاستثمار، بينما نتمسك بمطالبتها فى الوقت نفسه - فى غضون سنوات قليلة من انضمامها إلي الاتحاد الأوروبى - بتطبيق ٤٥ ألف صفحة من قوانين الاتحاد الأوروبى المتعاقبة هناك. يجب على الاتحاد الأوروبى أن يقلص بشدة مؤسساته وإجراءاته الإدارية المرهقة، وأن يدفعها إلى التسارع. كما يدعو الأمر أيضا إلى إعادة توجيه قطاع الدولة. وإذا لم يتحقق له النجاح، فستغرق أوروبا فى مستنقع من فوضى المشاورات والتنسيق، بينما المشكلات تتزايد كل يوم ويضمحل عدد أنصار أوروبا.

أمن وسياسة خارجية مشتركان

إن التكامل الأوروبى أمر حاسم لأمننا واستقرارنا السياسى. ويمثل التكامل الاقتصادى لأوروبا الوسطى والشرقية عنصرا أساسيا فى دعامات الأمن الأوروبى المشترك. ولابد من

تعزيزه بالتوسع شرقا لحلف شمال الأطلسى (الناتو). وقد جاء على لسان الرئيس السابق ريتشارد فون فايتسكر: «إن الاتحاد الأوروبى هو الضمان المبين الوحيد لنا بأننا ـ بانتهاء الحرب الباردة ـ لن نرتد إلى الألاعيب ذات النزعة الوطنية المتطرفة اللعينة السابقة من تغيير التحالفات ومناطق نفوذ فى لعبة توازن القوى السياسية».

ومن ثم، يصبح تشكيل وتأسيس السياسة المشتركة الخارجية والأمنية وخلق وحدة سياسية ضمن مهام المستقبل التى يتعين على الاتحاد الأوروبى تحقيقها.

أوروبا فى منافسة عالمية

يتعين على أوروبا أن تتخذ موقفا متضافرا فى المستقبل لكى تفوز فى المنافسة الثلاثية مع أمريكا الشمالية وجنوب شرق آسيا. وذلك لأن التكامل الاقتصادى والسياسى ينمو أيضا فى تلك المناطق الاقتصادية. وتعمل الأمم الاقتصادية لجنوب شرق آسيا على تعزيز مشاركتها فى تعاون أوثق، فى إطار كل من منتدى التعاون الاقتصادى لدول آسيا والمحيط الهادى، ورابطة أمم جنوب شرق آسيا. وتطمح منطقة التجارة الحرة للأمريكتين (نافتا) ـ من آلاسكا إلى أرخبيل «تييرا ديل فويجو» ـ إلى توحيد «نافتا» مع المناطق النامية فى أمريكا الجنوبية.

إذن يجب على أنشطة الأعمال أن تشجع هذا الاتجاه. وبناء عليه، تلعب دايملر ـ بنز، على سبيل المثال، دورا نشيطا فى الدول الأعضاء فى «نافتا» منذ وقت طويل. ففى الولايات المتحدة الأمريكية، حيث يبلغ عدد موظفينا ١٩ ألف فرد فى ٢٢ شركة، أصبحنا مؤسسة أمريكية منذ وقت بعيد. كما أرسيت دعائم وجود دايملر ـ بنز فى أمريكا الجنوبية. إن أكبر شركة تابعة لنا على مستوى العالم توجد فى البرازيل ويعمل بها ١١ ألف موظف. وسوف تتوسع دايملر ـ بنز فى دول أخرى فى المناطق النامية فى أمريكا اللاتينية وجنوب شرق آسيا.

وبوصفنا نشاط أعمال عالميا، مع احتفاظنا بوجود محلى فى غالبية المناطق المهمة فى العالم، فإننا نعلم أن التكامل فى هذه المناطق كان قوة دافعة للنمو والعمالة. ولذلك، فإنه يتعين على أوروبا أن تسارع من خطى التقدم نحو التكامل لكى تصون قدرتها على المنافسة، ومن ثم فرص العمل أيضا.

تحديد شكل التغيير الهيكلى

إن أكثر من ١٨ مليون شخص عاطلون اليوم فى الاتحاد الأوروبى، الأمر الذى يترتب عليه مضاعفات كبرى على الاستقرار الاجتماعى، وعلى نظم الضمان الاجتماعى فى كل واحدة من الدول. ومن أجل تحقيق انخفاض مؤثر فى معدل البطالة فى العقد القادم، يجب على أوروبا أن تطبق إصلاحات جذرية، وأن تلجأ إلى استخدام وتشكيل ملامح التغيير الهيكلى بطريقة أفضل.

وينطبق هذا الأمر بصفة خاصة على الاتجاه نحو مجتمع الخدمات، وهو ما يقوم عليه الدليل فى جميع الدول ذات الاقتصادات المتقدمة. فالجزء الذى يسهم به القطاع الصناعى بالمقارنة بإجمالى القيمة المضافة يتناقص باستمرار. وهو ما ينطبق أيضا على عدد الوظائف الصناعية. وتمثل تكنولوجيات الاتصالات والمعلومات الجديدة القوة الدافعة لهذا التغيير الهيكلى. وتعمل تكنولوجيا وسائل الإعلام المتعددة والمتفاعلة، والطرق السريعة للبيانات على الربط بين أعداد متزايدة من البشر فى سائر أنحاء العالم. ونقلا عن خبير تكنولوجيا المعلومات «دون تابسكوت» ورؤيته للثورة الرقمية، فإن القرن الحادى والعشرين لن يكون عصر الآلات الذكية، وإنما عصر الشعوب القادرة بمساعدة الشبكات على توظيف معارفها وإبداعاتها من أجل إحراز تقدم حقيقى نحو خلق الازدهار والتقدم الاجتماعى.

إن الجدل الناجح مع هذا الانتقال الجوهرى إلى مجتمع الخدمات، ذلك المجال الذى مازالت أوروبا متخلفة فيه، سيقرر مستقبل القدرة الإقليمية على المنافسة. وكما يشهد بالفعل قول شومبيتر المأثور فى إشارته إلى التدمير الخلاق، فإن اقتصادات السوق لا يمكن تصورها بدون تغيير هيكلى دائم.

خلق فرص العمل

فى الاقتصادات القومية الأكثر نضوجا، أصبح قطاع الخدمات فى الوقت نفسه القوة الدافعة الوحيدة لخلق العمالة. ففى الولايات المتحدة الأمريكية، على سبيل المثال، يشتغل ٧٥ فى المائة من إجمالى الموظفين فى قطاع الخدمات. وقد تم إبان إدارة كلينتون خلق ١١ مليون فرصة عمل جديدة، كلها تقريبا فى قطاع الخدمات. وتظهر دراسة تحليلية لاتجاهات العمالة فى أكبر ٥٠٠ مؤسسة أعمال أمريكية أن معدلات النمو المكونة من رقمين فى العمالة يتم تسجيلها فقط فى شركات الخدمات. والمثال على هذا الاتجاه المؤثر تقدمه شركة «سيليكون آليى» (ممر السليكون) فى منطقة الميناء القديمة فى مانهاتن: فقد تم فى غضون

سنتين خلق ١٨ ألف وظيفة هنا، خاصة فى مجالات البرامج الجاهزة ووسائل الإعلام المتعددة. أين نعثر على شىء مشابه فى أوروبا ؟

إن نصيب قطاع الخدمات مازال ضئيلا جدا فى أنحاء أوروبا الرئيسية. فمن أجل خلق مزيد من فرص العمل، ينبغى توسيع نطاق العمل بإلحاح، ومنحه قدرات على الأداء الأفضل. ويتطلب الأمر، تحقيقا لهذه الغاية، إصلاح الخدمات التى توفرها الدولة، وتنظيما أكثر مرونة لأسواق العمل. ويجرى بصورة متزايدة تحديد ساعات العمل ومكان العمل والخدمة المزمع تقديمها وفقا لمتطلبات العميل. إن التغيير المواكب فى مهام العمل ومتطلباته فى المهن الجديدة للخدمات الموجهة للعميل ينبغى أن يصاحبه مزيد من التأهيل الفردى.

ولا تجرى تنمية مجتمع الخدمات برمته على حساب الصناعة. إذ إن جانبا كبيرا من الخدمات الراقية يعتمد على أساس صناعى تنافسى. ولذلك، وبالتحديد فى أوروبا، فإن «سياسة برنامج العمل الأصلى» لن يكتب لها النجاح. أما كيفية الارتباط بين المنتج الصناعى والخدمة فسوف يوضحه المثال الذى تقدمه مجموعة شركات دايملر - بنز. إن خدمات مثل نظم رقابة المرور، وأساليب قياس السرعة عن بعد، وإدارة مواقف المركبات ووسائل النقل، ستكون فى المستقبل مرتبطة عضويا مع تطوير سيارات الغد.

إن دايملر - بنز هى مؤسسة الأعمال الوحيدة القادرة على توفير أفضل فكرة مشتركة تربط جميع وسائل النقل الجماعى عن طريق إمداد رحب للخدمات.

الابتكارات تقرر مستقبل أوروبا

سوف يعتمد خلق الوظائف عالية الكفاءة والآمنة فى الاقتصادات القومية الأوروبية المستقبلية على أساس الإنجازات العليا فى الأبحاث والتكنولوجيا وحدها. وستقرر الابتكارات ما إذا كنا مؤهلين للمنافسة ومؤهلين للمستقبل. وبناء على ذلك، استثمرت دايملر - بنز فى عام ١٩٩٦ نحو ٩ مليارات مارك ألمانى فى مشروعات الأبحاث والتنمية. وبالنسبة لحجم الأعمال، فإن ترتيبنا يأتى ضمن أكثر أنشطة الأعمال التزاما على مستوى العالم، حيث تسجل الشريحة المخصصة للأبحاث والتنمية أكثر من ٨ فى المائة.

إن الابتكارات الموجهة لخدمة العميل هى أسس النمو والنجاح. وتقف تكنولوجيا خلايا حقن الوقود كمثال جيد للقوة الابتكارية لمجموعة شركات دايملر - بنز. وقد حققنا باستخدامها قفزة كمية فى أقصر فترة ممكنة - مختبر متحرك أنتج فى غضون سنتين فقط

أول سيارة ذات سعة كبيرة فى العالم تسير فى ظل الظروف اليومية بخلية حقن الوقود. إنها خطوة هائلة فى اتجاه المحركات الخالية من انبعاثات العوادم، الأمر الذى يوضح كيف يمكن حل المشكلات البيئية بفضل الكفاءة وقوة الابتكار التكنولوجية.

إن تكنولوجيا القرن الحادى والعشرين سوف تتصدى لمطالب أقل للغاية بالنسبة للموارد الطبيعية بالمقارنة بما كان عليه الوضع حتى الآن. ومن ثم، ومن وجهة النظر البيئية، فإنه من الأهمية بمكان مشاركة دول أوروبا الوسطى والشرقية فى مثل هذه المشروعات فى وقت مبكر من تنمية التكنولوجيات المستقبلية. وينبغى توجيه السياسات التكنولوجية، والإشراف على أبحاث الدول الأوروبية والاتحاد الأوروبى وفق هذه الخطوط. وينبغى أيضا تفسير «جدول الأعمال ٢١» لمؤتمر الأمم المتحدة للبيئة والتنمية وفق هذه الروح، حيث تلتزم أنشطة الأعمال الأوروبية بإطاره، بواسطة نهوج فعالة ومبتكرة، لتقديم إسهامات رئيسية تضمن الاستخدام الدائم للموارد الطبيعية.

سوق واحدة ـ عملة واحدة

غالبا ما تشير المناقشات الخاصة بالتوسع شرقا إلى الأولوية التى ينبغى إعطاؤها لتكثيف التكامل الأوروبى قبل التوسع. والحقيقة المغفلة هنا هى أن التكثيف أكدته بصورة ملائمة السوق المشتركة الواحدة، والوحدة الاقتصادية والنقدية المشتركة المزمع إدخالها.

وتكمن مخاوف أخرى فى احتمال الافتقار إلى استقرار اليورو. غير أن معاهدة ماستريخت وحزمة برامج الاستقرار التى تقرر تبنيها أخيرا هى أسس جيدة لسياسة اقتصادية صلبة. وقد تم اليوم تطبيق توجه طويل الأجل للاستقرار الفعال فى كثير من دول الاتحاد الأوروبى، وينبغى عدم تعريضه لمخاطر طائشة بالمناقشات حول تبنى موعد تدشين العملة المشتركة. ويصاحب ذلك أن البنك المركزى الأوروبى المستقل، الذى سيتحمل حينئذ المسؤولية الكاملة عن السياسة النقدية، سوف يتم تجهيزه الملائم بالأدوات المناسبة على منوال بنك «البوندز بنك» الألمانى.

القارة القديمة عليها أن تستيقظ

لابد أن تفتح أوروبا نفسها للإصلاحات، لأن أوروبا فى مجالات كثيرة أصبحت قارة الحفاظ على الهياكل القائمة. وبالمقارنة مع أقاليم العالم الديناميكية، فإننا نتمسك لفترات

طويلة جدا بأنماط النظام التقليدية القديمة، وكذلك بالتكنولوجيات التقليدية. فينبغى ألا تكون لنا بعد الآن تحفظات بشأن التجديدات ذات الطبيعة السياسية والاجتماعية والعلمية والتقنية، وأن نعمل بسرعة على تطبيقها.

إذا وظف السياسيون والاقتصاديون كل قواهم من أجل التكامل الأوروبى، مع إعطاء الفرصة لجيراننا الشرقيين أيضا، فإن القارة القديمة لن تقتصر على تعزيز قدراتها التنافسية العالمية، وإنما ستقوم أيضا بخلق قاعدة جديدة ومتينة للاستقرار والازدهار فى أوروبا الأكبر والأكثر انفتاحا. إن الفرص اليوم أفضل منها فى أى وقت مضى ـ فلنستغلها.

□

سيرة ذاتية

يورجين إ. شريمب

يشغل يورجين إ. شريمب منصب رئيس مجلس إدارة دايملر ـ بنز بشتوتجارت منذ ٢٤ مايو ١٩٩٥. وقد ولد فى ١٥ سبتمبر ١٩٤٤ فى فرايبورج. وعقب دراسته الأولية، استكمل فترة تدريبه كميكانيكى سيارات فى فرع مرسيدس ـ بنز فى فرايبورج، أتبعها بدراسة الهندسة وحصوله على درجة علمية.

ومنذ ١٩٦٧، عمل شريمب فى أقسام عديدة بالمركز الرئيسى لشركة دايملر ـ بنز. وفى عام ١٩٧٤ عين فى إدارة الشركة التابعة فى جنوب إفريقيا ـ «مرسيدس ـ بنز جنوب إفريقيا» (كانت حينئذ تسمى UCDD) حيث بدأ فى قطاع خدمة العملاء، وأصبح منذ عام ١٩٨٠ عضوا فى مجلس الإدارة مسؤولا عن الشؤون الهندسية.

وفى عام ١٩٨٢، أصبح يورجين إ. شريمب رئيسا لمؤسسة «يوكليد» فى كليفلاند بولاية أوهايو بالولايات المتحدة الأمريكية، وكانت تابعة بنسبة مائة فى المائة لدايملر ـ بنز، وتقوم بتصنيع المركبات التجارية ذات الحمولة القصوى. وبنجاحه فى تدشين واستكمال إلغاء استثمار المجموعة، عاد شريمب إلى «مرسيدس ـ بنز جنوب إفريقيا» كنائب للرئيس فى عام ١٩٨٤. وفى عام ١٩٨٥ شغل منصب رئيس مجلس إدارة هذه الشركة التابعة. وبدءا من أول يناير ١٩٨٧ وحتى ٣١ ديسمبر ١٩٨٨، تولى يورجين إ. شريمب مسؤولية التوزيع بوصفه مديرا لقسم المركبات التجارية، وفى الوقت نفسه عضو احتياطى بمجلس إدارة دايملر ـ بنز لقسم المركبات التجارية.

وفى إطار إعادة هيكلة مجموعة دايملر ـ بنز، عين شريمب رئيسا لمجلس إدارة الشركة المؤسسة حديثا «الفضاء الألمانية» ـ المعروفة اليوم باسم «دايملر ـ بنز للفضاء» ـ وفى الوقت نفسه عضوا كاملا فى مجلس إدارة دايملر ـ بنز فى ١٩ مايو ١٩٨٩. وبينما كان يتولى مسؤولية دايملر ـ بنز للفضاء، تم تجميع أنشطة الطيران والسفر عبر الفضاء وإعادة هيكلتها.

وفى يونية ١٩٩٤، عين المجلس الإشرافى يورجين إ. شريمب رئيسا لمجلس إدارة دايملر ـ بنز (شركة مساهمة)، وتولى مقاليد هذا المنصب فى ٢٤ مايو ١٩٩٥.

ويشغل يورجين إ. شريمب فى الوقت نفسه منصب رئيس مجالس الإشراف لكل من دايملر ـ بنز للفضاء ، ودايملر ـ بنز للخدمات المتبادلة. وهو بالإضافة إلى ذلك، عضو فى هيئات مختلفة فى الصناعة والتجارة والسياسة، من بينها أنه عضو المجلس الإشرافى لبنك «بايريشه فيرنزبنك»، والمجلس الدولى لشركة «ج . ب . مورجان» ، ورئيس المبادرة الجنوب إفريقية للصناعة والتجارة الألمانية، وعضو المجلس الأعلى للرابطة الفيدرالية للصناعة الألمانية، وعضو مجلس الإدارة والمجلس الأعلى لرابطة صناعة السيارات الألمانية، وكذلك مجلس الإدارة الأعلى للجمعية الألمانية للسياسة الخارجية. وهو بالإضافة إلى ذلك، القنصل العام الفخرى لجمهورية جنوب إفريقيا.

□





بدأ عصر المعلومات والاتصالات

رون زومر

اليوم، نحن نأخذ الاتصالات عبر الكون كأمر مسلم به، وكأنها شيء طبيعي للغاية في العالم. فالتليفون المحمول، وتبادل الأنباء والمعلومات عن طريق الفاكسات أو ـ بمساعدة صندوق البريد الإليكتروني ـ إرسال الرسائل مباشرة إلى حاسب آلي شخصي، قد أكدت وجودها منذ وقت طويل وأصبحت حقائق مسلما بها في أعمالنا اليومية وحياتنا الخاصة.

ليس هناك أدنى شك في أنه في خلال المائة سنة الماضية أدت الاختراعات التي قام بواسطتها العلماء مثل الفيزيائي الألماني فيليب رايس، أو الأمريكي ألكسندر جراهام بل، أو الإيطالي جوجليلمو ماركوني بتمهيد الطريق نحو الاتصالات الخارجية بعيدة المدى ـ أدت إلى تغير صورة العالم على نحو درامي، مثلما فعلت السيارات أو الإنجازات التي تحققت في المجال الطبي. لم تعد المسافات بين القارات والمحيطات التي كانت تباعد بين الشعوب تمثل أي حدود فاصلة. إذ إن الاتصالات في قرننا هذا قد جعلت عالمنا ينكمش إلى «قرية عالمية».

وبالرغم من التقدم الهائل الذي تحقق بالفعل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فإننا، فيما يتعلق باستخدام هذه التكنولوجيات، لانزال نقف على أولى عتبات تطور تفتح خلاله خدمات الاتصالات ذات الكفاءة المتزايدة مجالات أكثر فأكثر في التطبيقات. فإن دلائل كثيرة تؤيد الحقيقة القائلة إن القرن الحادي والعشرين سيكون بالفعل قرن الاتصالات.

وهذا الافتراض ليس بغير سند على الإطلاق. فعلى مدى السنوات القليلة الماضية تزايد

إدراك العامة بحقيقة أن مجتمعنا يتطور من مجتمع صناعى - بالمعنى الكلاسيكى للكلمة - إلى مجتمع يتراءى الآن بشكل عام كمجتمع المعلومات. وفى هذا الإطار، يكون التلميح فى أغلب الأحيان بأن التحول الفعلى سيحدث فى المستقبل البعيد بدرجة أو بأخرى. غير أن هذه النظرة لا تأخذ فى الاعتبار قوة الدفع المحركة التى اكتسبتها عملية التحول فى الوقت نفسه. وفى عبارات قاطعة، نحن بالفعل فى خضم العملية التى ستغير، بصورة أساسية، أعمدة البناء الاجتماعى فى كل ناحية تقريبا من نواحى حياتنا.

ويمكن الوقوف على أفضل دليل على مدى المسافة التى قطعها هذا التطور بالفعل فى اتجاه مجتمع المعلومات، فى التحول الجارى نحو عولمة الاقتصاد ولا مركزية الشركات المرتبطة بذلك. ولم يقتصر الأمر على الشركات الكبيرة وحدها، وإنما أقدمت مشروعات الأعمال الصغيرة والمتوسطة أيضا على وضع التنمية وإنتاج السلع والخدمات على مستوى العالم كله، وبدأت فى طرح منتجاتها على النطاق العالمى. لقد أصبح كل ذلك ممكنا من خلال الإمكانيات المتزايدة للاتصالات التى تواصل تحويل المعلومات - بوصفها أحد عوامل الإنتاج - إلى مصدر قوة يتزايد مرونة باطراد. وعلى سبيل المثال، فإن المعلومات الخاصة بآخر التطورات، أو بشأن شراء المواد الخام، تطير حول العالم فى لمح البصر وفى نفس اللحظة، كالبيانات التى تتناول التمويل، واحتمالات إنشاء المشروعات المشتركة، والأسواق الجديدة للمبيعات، ومجموعات العملاء، واستراتيجيات التسويق. واليوم، تستطيع أى شركة استخدام عامل معلومات الإنتاج من أجل الدخول فى أسواق جديدة. والاتصالات - بوصفها وسيلة الانتقال للمعلومات الخاصة برجال الأعمال - تشكل الأساس لتوظيفها جميعا فى خدمة العمل.

بالرغم من أن الكثيرين قد لا يدركون، فإن الانتقال نحو مجتمع المعلومات ليس مقصورا على أنشطة الأعمال وإنما يحدث فى حياتنا الخاصة أيضا. إن جريدتنا اليومية تقدم لنا آخر المعلومات حول الشؤون السياسية والاقتصادية والاجتماعية العالمية - وهى معلومات تم جمعها وتوزيعها عبر شبكات الاتصالات العالمية لوسائل الإعلام. إن أجهزة الراديو والتليفزيون تنقل لنا العالم إلى داخل غرف معيشتنا. ونحن نشارك جميعا بمساعدة روابط الاتصالات فى الأحداث السياسية والاجتماعية الكبرى، ونهتف للأنباء الرياضية، ونشهد اللحظات الدرامية للأزمات. وبفضل كل من شبكات الاتصال بعيدة المدى وخدمات المعلومات والاتصالات الذكية، أصبحت المعلومات فى جميع أشكالها وأنواعها - بالإضافة إلى توافرها الآنى والمعالجة الفورية والتحويل المباشر - ضمن روتين حياتنا العادية

اليومية. وإن التطور من المجتمع الصناعى إلى مجتمع المعلومات، ورؤيته فى ضوء هذه الخلفية، ليس مجرد أمل منشود نتعلق به. إنه على العكس من ذلك ـ عملية تجرى حولنا منذ وقت ليس بالقليل.

ولذلك، فإن السؤال لم يعد ينصب على ما إذا كنا سنواصل التحرك من مجتمع صناعى إلى مجتمع معلومات، وإنما ينصب على السرعة التى سيستغرقها هذا التحول. ويوضح كثير من المؤشرات أن مرحلة التحول ستجرى بفعالية شديدة، حيث إن أحد أسباب القوى الدافعة الكامنة يتمثل فى التقدم المحقق فى ميدان المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات التى تتميز اليوم بابتكارات هائلة وسريعة. إن عقدين من الزمان قد انقضيا بالكاد حينما كانت آلة التلكس تعتبر أداة مهمة فى تبادل الأنباء على المستوى العالمى. وبفضل ما يسمى «المبرقة الكاتبة» أمكن إرسال أنباء الشركات والتقارير الصحفية عبر الكرة الأرضية، ولو أن ذلك كان بسرعة تقتصر على بضعة حروف فى الثانية. وهكذا أصبح فى الإمكان نقل المعلومات إلى سائر أنحاء العالم، ولكن ظل تبادل الأنباء مهمة صعبة بعض الشىء، حيث كانت قدرات البث لاتزال محدودة.

ومنذ ذلك الحين، تغيرت الأمور تماما. واليوم تقوم شركات الاتصالات بربط شبكات الألياف البصرية عبر العالم أجمع لوضع الأسس للاتصالات متعددة الوسائل. وأصبح فى مقدور شبكات الألياف الضوئية إرسال كميات ضخمة من البيانات حول العالم فى أقل من ثانية، ولو أنها لاتزال بعيدة عن مستوياتها الحقيقية فى الأداء. وتتكون نقاط اللقاء (nodes) داخل شبكات الاتصالات من خلال الحاسبات الآلية التى تتزايد قوتها أكثر فأكثر لتوجيه تدفق المعلومات المدخلة والمخرجة. ويؤدى النمو المتلازم لتكنولوجيات المعلومات والاتصالات إلى إقامة شبكات متعاظمة الذكاء، قادرة على الإسهام فى تطوير أشكال عديدة من التطبيقات الجديدة، وتوفير مدى عريض من الخدمات الابتكارية الإضافية.

وإحدى هذه الخدمات الجديدة، على سبيل المثال، ما يسمى بخدمة الحاسبات الآلية الشخصية. وسيكون فى الإمكان فى المستقبل القريب الوصول إلى مستخدمى هذه الخدمة فى سائر أنحاء العالم عن طريق رقم اتصالات واحد فقط. وكلما طُلب هذا الرقم، فإن حركة المعلومات الذكية وتكنولوجيا الاتصالات تتولى بنفسها توصيله إلى المستخدم لخدمة الحاسبات الآلية الشخصية، سواء كان فى بيته، أو فى رحلة عمل فى نيويورك، أو فى رحلة بحرية فى البحر المتوسط. وهنا، ترتبط شبكات الاتصالات الأرضية الفردية والبنية الأساسية للتليفون المحمول لتصنعا معا شبكة ذكية واحدة تخدم المستفيد الذى يستطيع، إذا

شاء ألا يزعجه أحد، أن يوجه جميع الرسائل الواردة إلى سكرتيره، أو إلى جهاز خدمات السكرتارية، أو إلى آلة الرد على المكالمات الهاتفية القابعة داخل الشبكة نفسها. وفى المستقبل، فإن آلة الرد على المكالمات الهاتفية لن تقتصر قدراتها على تسجيل الرسائل الصوتية فقط، وإنما أيضا المعلومات متعددة الوسائل، مثل مكالمات التليفون المرئى. والحقيقة إن خدمة الاتصالات الشخصية، بصورة أكثر دقة، وخدمة المعلومات والاتصالات، ستكون مفصلة بالضبط وفق الاحتياجات الشخصية لكل مستخدم فرد، لتجعل من هذه الخدمة حافظة الاتصالات الخاصة به شخصيا.

كما أن فرص الاتصالات المتزايدة لن تكون مقصورة على مجموعة صغيرة من المعاصرين ذوى الامتيازات. بل على العكس من ذلك، فإن الاتصالات متعددة الوسائل - فى كلمات بسيطة - ستكون كامنة ومتاحة فى مقبس جهاز التليفون الخاص بكل مستخدم. وقد يكون أفضل مثال على ذلك هو الإنترنت. لقد بدأت هذه الشبكة العالمية - وهى نوع من الشبكات التليفونية لجهاز معالجة البيانات وللحاسب الآلى الشخصى - كمنصة للاتصالات لعدد كبير - ولكن محدود - من العلماء. والآن، فإن الإنترنت - أو بمعنى أدق تكنولوجيا الإنترنت - تتحول إلى شبكة معلومات واتصالات للكافة على مستوى العالم. إن تطور الإنترنت الذى تقوم به، بنفس النشاط والقوة، شركات الاتصالات نفسها، هو دافع إضافى جبار للاتصالات متعددة الوسائل.

ونظرا للتحول من المجتمع الصناعى إلى مجتمع المعلومات، فإن أوضح طابع مميز للإنترنت هو سهولة الوصول لكل معلومة تقريبا وكذلك لوصلات الاتصال على مستوى العالم. وكل ما يحتاجه المرء لاستخدام الإنترنت هو برامج جاهزة بسيطة نسبيا وتكاد تكون بلا ثمن - التى يطلق عليها بين المتخصصين «المتصفح» - التى يستطيع الجميع، حتى حديثو العهد بالحاسب الآلى، تركيبها فى حاسب مكتبهم أو فى الحاسب الآلى الشخصى. ومع نمو عدد الحاسبات الآلية الشخصية لدى الأسر الخاصة، فإن أفرادا أكثر وأكثر يستفيدون من الفرص غير المحدودة للإنترنت خارج أماكن العمل أيضا. وفى المستقبل القريب، فإن مكونات اتصالات إضافية داخل أجهزتنا التليفزيونية، والتى كانت تعتبر فى الأصل أدوات مقصورة على الاستهلاك السلبى لوسائل الإعلام، ستحول جهاز التليفزيون إلى حاسب طرفى تفاعلى.

وسنتمكن عن قريب، عن طريق الإنترنت أو بمساعدة وصلات الاتصال الأخرى، من الحصول على معلومات أساسية تفصيلية حول تقارير التليفزيون، بالإضافة إلى مشاهدة

نشرات الأنباء المسائية - على سبيل المثال - من بنوك معلومات الشركات التليفزيونية. بل وأكثر من ذلك، إن برنامجا جاهزا داخل الحاسب الطرفى للاتصالات نفسه «سيستظهر» الفقرات التى نفضلها مثل أخبار الرياضة أو البرامج التعليمية، ويلفت نظرنا إلى البرامج المناظرة قبل بثها بفترة طويلة. كما يجمع الحاسب الطرفى الذكى للمستخدم أهم البيانات المستحدثة عن برامجنا المفضلة بصورة مستقلة، ويحتفظ بها متاحة لكى نرجع إليها.

وهنا ينبغى عدم الاسترسال فى مزيد من الوصف التفصيلى لسيناريو استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. إذ لابد أنه قد أصبح جليا أننا نواجه قفزات كمية منتظمة فيما يتعلق باستخدام هذه التكنولوجيات. ولكن، أهى قفزات كمية لن تحدث فى المستقبل البعيد فى عمق الألفية الجديدة؟ أبدا، إنها ستصبح أمرا واقعا فى غضون السنوات القليلة جدا القادمة. وأكثر من كل ذلك، لابد أنه قد صار واضحا أن الفرص التى توفرها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات - بغض النظر عن النوعية التى ستنتهى إليها - لن تشكل سلعا خاصة مقصورة على فئة بعينها. بل إنها، على العكس من ذلك، ستواصل كونها مصادر قوة واضحة ومتكاملة لغالبية الثقافات فى العالم كله. وكما أننا تعودنا على التليفون كوسيلة اتصال لاغنى عنها، فإننا سرعان ما سنستخدم التليفون المرئى والاتصالات المرئية عبر حاسباتنا الآلية الشخصية لتصبح أدوات اتصال لا غنى عنها بنفس القدر. وكما أننا تعودنا على وصول بريدنا اليومى كحدث عادى فى حياتنا اليومية، فإننا سرعان ما سنعتبر تبادل البريد الإليكترونى عن طريق شبكات الاتصالات والرجوع الدائم إلى آلة الرد على المكالمات الهاتفية متعددة الوسائل، التى لن تقتصر على إبلاغنا، وإنما ستظهر لنا عيانا من الذى ترك الرسالة، سنعتبر ذلك أمرا عاديا للغاية فى عالم الاتصالات الحديثة. وعود على بدء، فإن تطور الاتصالات لم يصل إلى نهايته مع شبكة التليفونات العالمية والتليفونات المحمولة القوية ذات الخطوط المباشرة السريعة. فالحقيقة أن المستقبل العظيم للاتصالات مازال فى طريقه إلينا.

إلى أين يقودنا هذا التطور؟ بادىء ذى بدء فإن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لن تقتصر على كونها جزءا من روتين حياتنا اليومية. وكلما ضاعفت الاتصالات من تأكيد وجودها كجزء متكامل من حياتنا الشخصية والعملية، زاد التغير بوضوح أكبر وأكبر - ليس فقط فى روتين حياتنا اليومى، وإنما فى أسس البناء الاجتماعى أيضا. وإن الانتقال بعيدا عن المجتمع الصناعى نحو مجتمع المعلومات لن يكون مجرد عملية تحول جزئية. بل سيغير قطاعات المجتمع جميعها.

ويمكن الوقوف على أوضح دليل على ذلك فى التغيرات التى حدثت بالفعل فى عالم العمالة. والواقع الماثل اليوم ـ حتى فى المراحل الأخيرة من المجتمع الصناعى ـ أنه لم تعد أعداد كبيرة من وظائف الناس تتعامل مع الإنتاج الفعلى أو المهام الصناعية. بل على العكس من ذلك، تقوم نسبة كبيرة من القوى العاملة فى الصناعة التقليدية بتجميع ومعالجة وتنقيح وتوزيع المعلومات. وهذه النسبة بطبيعة الحال أكبر حجما فى صناعة الخدمات. وهكذا، تقدم الدولة التى لايزال يطلق عليها غالبا تعبير تقليدى: «الدولة الصناعية»، تعريفا غير واف بالمرة للطبيعة الحقيقية لكثير من الدول، خاصة تلك الدول الكائنة فى نصف الكرة الأرضية الشمالى.

وعلاوة على ذلك، فإن أهمية عامل المعلومات فى الإنتاج سيواصل دوره فى تقرير نجاح أنشطة الأعمال. وفى اقتصادنا الموجه نحو العالمية باطراد، تصبح سرعة المعلومات المطلوبة لتحويل الأفكار الإبداعية للمنتجات إلى سلع جديدة قابلة للتسويق، عاملا حاسما لأنشطة الأعمال فى كافة الصناعات تقريبا، عندما يكون الأمر متعلقا بالفوز فى المنافسة. وإن السرعة التى تمكن الشركات من تحقيق الابتكارات فى المنتج تعتمد بقوة على سرعة المعلومة نفسها، أو بدقة أكبر على سرعة تحرك المعلومات من مرحلة أبحاث المنتج إلى مرحلة إنتاجه، ومن هناك إلى طرحه فى السوق. وبالإضافة إلى إدارة المواد الخام والسلع، أصبحت دقة لوجستيات المعلومات ذات أهمية فائقة لأية استراتيجية مشروع أعمال مستقبلية التوجه. وكما أن طرق النقل الممتدة تشكل الأساس الذى تقوم عليه فكرة الإدارة الكفء للمواد، فإن الأفكار الشاملة للوجستيات المعلومات تتطلب بالمثل طرقا واسعة للنقل، يمكن من خلالها إتاحة البيانات والمعلومات لجميع القوى الفاعلة المشتركة فى تصنيع وتسويق المنتج. إن طرق النقل هذه هى بالضبط التى توفرها الاتصالات الحديثة من أجل لوجستيات المعلومات.

وتعنى الأهمية المتنامية لعامل المعلومات فى الإنتاج أن علينا أن نتعلم عدم رؤية الشركات باعتبارها كيانات مغلقة تقريبا، وإنما يتعين النظر إليها فى ضوء جديد. ففى شركات كثيرة بدأت الهياكل الراسخة تخضع بالفعل لتغير مهم، الهدف منه، فى عبارة موجزة، الوصول إلى أكفأ أسباب التشغيل فى الشركة بمعاونة التدفق الأسرع للمعلومات. ونتيجة لتوافر شبكات الاتصالات والخدمات الجبارة التى تجعل هذا التدفق المعلوماتى أكثر استقلالا عن الموقع المادى الحقيقى لوحدات أنشطة الأعمال المختلفة، فإن تركيز الشركات على مواقعها التقليدية وتجميعها لكافة عمليات التشغيل فى تلك المواقع، أصبح يفسح المجال للتوسع الكونى لأنشطة الشركات ولامركزية العمليات وثيقة الصلة بها.

لقد بدأت الخطوة التالية بالفعل: إذ تأسيسا على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فإن أنماط القيمة المضافة، التى مازالت تميز القطاعات المختلفة لاقتصادنا، سوف تتحول إلى شبكات قيمة مضافة. وبالإشارة إلى حلقات الاتصال المتعددة الوسائل، فإن شبكات القيمة المضافة تتولى تجميع الخبراء فى فرق المشروع الفعلى، وحتى فى بعض أنشطة الأعمال الفعلية، لمواجهة تحديات محددة بدقة، لصالح مشروعات أكثر شمولا. وما إن ينجزوا عملهم، فإن الأفراد أعضاء مجموعة الشبكة سوف ينتقلون إلى مشروعات جديدة. إن الفائدة المهيمنة واضحة: فتجميع الخبراء معا بهذه الطريقة يعنى تجميع المهارات المتخصصة والخبرة الفنية لخبراء كثيرين بطريقة مثلى لاستكمال مشروع ما. وفى عالم الاتصالات متعددة الوسائل، ومن الناحية العملية، لم تعد هناك أهمية تذكر على الإطلاق للتساؤل أين يقيم هؤلاء الخبراء فى العالم.

وتقوم أنشطة الأعمال الناجحة منذ وقت طويل بإيفاد فرق عديدة حول العالم لتطوير نفس المنتجات. وكلما انتهى يوم العمل لفريق الأبحاث الأوروبى، على سبيل المثال، فإنه ينقل كافة النتائج إلى زملائه الأمريكيين عبر قائمة الاتصالات والذين، من جانبهم، يبثون نتائجهم إلى نظرائهم اليابانيين فى نهاية يوم العمل الأمريكى. وهكذا تنتهج المعلومات فيما يتعلق بعامل الإنتاج مسار الشمس وتدور حول العالم. وتوضح مثل هذه السيناريوهات أن التعاون عن بعد سيتحول إلى عنصر رئيسى لاستراتيجيات الشركات فى عصر مجتمع المعلومات.

ولن يكون لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات مجرد تأثير مستدام على هياكل أنشطة الأعمال كلها فحسب، بل إن عمل كل منا، فى السنوات والعقود القادمة، سوف يتغير بالكامل، وسرعان ما قد تصبح قيادة السيارة إلى العمل فى الصباح وقضاء اليوم كله هناك مجرد ذكرى باهتة من مخلفات الماضى. لقد تم تحويل المعلومات إلى عامل إنتاج متحرك من خلال الاتصالات الحديثة. وفى الوقت نفسه، تطالب أعداد متزايدة من البشر بمزيد من المرونة بشأن وظائفهم وساعات العمل من أجل - على سبيل المثال - الجمع بين وظائفهم وأسرهم بصورة أفضل. وهنا توفر عملية إتمام العمل عن بعد (التردد على مكان العمل عن بعد)، أى بانتقال عمل المرء مؤقتا على الأقل إلى بيته الخاص، فرصا غير عادية، وتصبح الرابطة بين من يقومون بالعمل عن بعد والمؤسسة هى، مرة أخرى، الاتصالات متعددة الوسائل.

وفى كثير من المناطق، لاتزال فرصة القيام بالعمل عن بعد ينظر إليها بقدر من الشك.

وتتردد هنا الإشارة إلى العزلة الاجتماعية، وكذلك المخاطر المحتملة الناجمة عن التقليل من شأن الاتفاقات الجماعية القائمة بين أصحاب أنشطة الأعمال والموظفين. ويثار الجدل مرة بعد أخرى بأن تتابع عمليات التشغيل فى كثير من الشركات والصناعات لا يمكن ـ بصفة عامة ـ أن تحل محله ببساطة سيناريوهات القيام بالعمل عن بعد. ومما لاشك فيه أن جميع هذه الحجج لها مزاياها وجديرة بالفحص الدقيق. غير أنها جميعا تشترك فى نفس القصور: إنها تنظر فقط إلى القيام بالعمل عن بعد بالمقابلة مع خلفية تنظيمات شركاتنا المعاصرة وعالم العمالة وفق نموه على مدار المائة إلى المائة والخمسين عاما الماضية.

غير أنه من أجل الإدراك الكامل لإمكانية نمو القيام بالعمل عن بعد، يتعين على المرء أن تكون لديه الشجاعة لرؤية أكثر جسارة. وقد حدث من قبل، أى إبان الانتقال من المجتمع الزراعى إلى المجتمع الصناعى فى القرن التاسع عشر، أن تعرض موقع عمل الأهالى لتغيير أساسى. ونشأ عن عمليات التحول إلى المركزية الجديدة للإنتاج الصناعى أن أخرجت الجماهير من البيئة الاجتماعية التقليدية المتمثلة فى بيوتهم وأسرهم ومجتمعهم، ووضعوا فى محيط اجتماعى جديد تماما، أى فى موقع العمل بعيدا عن ديارهم وفى قلب نشاط صاحب العمل، أى فى بيئة اجتماعية جديدة بالكامل. وربما كان العمال الزراعيون فى أواخر الحقبة الزراعية غير قادرين على تخيل التردد كل صباح إلى نفس المصنع لصهر الصلب يوميا ولبناء الآلات.

وفى عصر المعلومات، يفقد موقع العمل الثابت أهميته أكثر فأكثر. فلم يعد الموقع المادى لمكان العمل، حيث تتحقق نتائج الوظيفة، هو بيت القصيد، وإنما النتائج نفسها. وإن إدانة إتمام العمل عن بعد، ومن ثم المرونة التى يوفرها للوظائف مستقبلا، لن يكون لها أساس إذا استندت ببساطة إلى أدوات الاتصال عن بعد المستخدمة حاليا لدى الأسر الخاصة. إن الاتصالات متعددة الوسائل، وبث البيانات بسرعة فائقة، وخدمات الاتصالات الذكية ستكون الأساس الحقيقى للقيام بالعمل عن بعد. ففى صباح كل يوم مستقبلا، سيلتقى القائم بالعمل عن بعد مع زملائه فى اجتماعات عبر الوسائل المتعددة. وسيقوم بصفة منتظمة من خلال شبكات الاتصالات بمراجعة نتائج عمله الشخصى بالمقابلة مع نتائج الفرق العاملة فى ذلك المشروع، بالإضافة إلى أنه سيتناقش مع الأفراد أعضاء المشروع على أساس منتظم وشخصى. وسيقوم، بمساعدة الاتصالات، كلما دعت الحاجة، بالدخول فى بنوك المعلومات العالمية لتدعيم عمله، وفى حالة الضرورة، بإدخال خبراء إضافيين إلى فريق المشروع عبر وصلات الاتصال من أجل تقدم العمل. إن رؤية العمل فى مجتمع المعلومات هى رؤية القيام المرن بالعمل عن بعد.

وبالتوازى مع عالمنا المهنى، فإن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ستقوم أيضا بإعادة تشكيل أوجه أخرى من حياتنا. وأحد الأوجه الواضحة، التى يجرى بالفعل منحها برنامجا جديدا برمته، هو التعليم والتدريب المهنى وتدريبات أخرى. وإن إمكانية الوصول إلى مصادر لا حد لها من المعلومات والتبادل المباشر مع أمم وثقافات أخرى، توفر إسهامات لا تقدر بثمن لكل من عمليات التعلم الفردى والدراسات داخل قاعات الدرس بصفة عامة. وبينما نحن فى سبيلنا نحو مجتمع المعلومات، فإن رؤية المدرسة فى شبكة (الاتصالات) ـ ذلك الكابوس المخيف طويل الأمد لكثير من خبراء التعليم ـ يتزايد إدراكها فى ضوء إيجابى. إن الأمر المحفوف بالمجازفة هنا يتعدى كثيرا تعلم كيفية تشغيل الأدوات المختلفة التى توفرها المعلومات والاتصالات، بغض النظر عن مدى ما يمكن أن يكون لها من أهمية. إن الأمر المحفوف بالمجازفة ليس إلا سياسة تعليمية عريضة متلائمة مع التوجه نحو عولمة مجتمعنا واقتصادنا.

وبينما تخترق الاتصالات التعاملات الاجتماعية والاقتصادية بعمق أكبر فأكبر، تتحول هذه الصناعة إلى قطاع اقتصادى متنامى الأبعاد بصورة ديناميكية. ويجرى استثمار أموال ضخمة على المستوى العالمى فى توسيع الاتصالات. ويستفيد صانعو أجهزة الحاسبات الطرفية، وكذلك منتجو البرامج الجاهزة وموردو النظم، من الانتعاش الذى تشهده الاتصالات. إلا أن الأهم هو أن الكفاءة والذكاء المتزايدين للشبكات يشكلان الأساس لمدى عريض من الخدمات التى لم نطالع سوى لمحة من إمكانياتها الحقيقية، مثلما حدث فى مجال الوسائل المتعددة. وفى أعقاب الاتصالات، حيث تنمو تكنولوجيا المعلومات ووسائل الإعلام معا، تنشأ صناعات خدمية جديدة بالكامل، بدأنا فى التو واللحظة التعرف على إمكانياتها الكامنة.

وبالرغم من إمكانية النمو لقطاع الاتصالات، والحاجة التى مازالت مطلوبة بشدة لتطوير الصناعات الخدمية لوسائل الاتصال المتعددة، فإن النقاد لا يكفون عن الإشارة إلى الآثار السلبية للاتصالات على الوظائف. ومما لاشك فيه أن تطبيق الاتصالات فى أنشطة الأعمال يفتح الباب للترشيد وفقدان الوظائف. ولكن الأمر الأكثر أهمية هو حقيقة أن استخدام الاتصالات يعطى الشركات قصب السبق فى المنافسة ـ ومن ثم تأمين الوظائف بالفعل.

واليوم لا يستطيع أحد التنبؤ بعدد الوظائف بالضبط التى سيتم خلقها فى السنوات القادمة من خلال خدمات الاتصالات متعددة الوسائل والذكية. ومع ذلك، فإن المعروف حتى الآن أن الفرص المتزايدة التى توفرها الاتصالات تؤدى إلى صناعات جديدة بالكامل، ذات

هياكل قيمة مضافة بعيدة المدى خاصة بها. وفى مثل هذه الصناعات سوف تتوافر أعداد كبيرة من الوظائف الإضافية. وعندما انطلقت صناعة السيارات فى مسارها المظفر، خرج العاملون فى وظيفة الحوذى والسائس عنوة من العمل. غير أنه فى نفس الوقت نشأت قطاعات جديدة للإنتاج والخدمات أدت بدورها إلى سلع وخدمات جديدة للمجتمع الحديث والمتنقل، لتوفر أسباب العمل للملايين من البشر.

وإننا إذ نقف على عتبات مجتمع المعلومات، فإننا نواجه وضعا مماثلا اليوم. إن فرصة فتح أسواق جديدة لم يسبق وجودها سوف تفوق إلى حد بعيد مخاطر فقدان مجالات العمل التقليدية. ولذلك ينبغى لنا ألا نخشى الآثار السلبية التى قد تحملها عملية التطور هذه. على العكس: إن ما نحتاج إليه هو الرؤى، وروح رجل الأعمال، والإبداع، والمرونة لتشكيل عصر المعلومات بنشاط إيجابى. إن التحدى ليس مقصورا على فئة صغيرة من قمم الاقتصاد أو الزعماء السياسيين وحدهم. فكل فرد منا سوف يعيش فى مجتمع المعلومات، وبذلك يتعين علينا جميعا أن نواجه هذه النقلة الاجتماعية بتماسك.

وفى مجال معالجة المعلومات، يجرى تطبيق الإجراءات العالمية بقوة أكثر مما هو الحال الآن فى الإنتاج الصناعى. وهذه العولمة بصفة خاصة لعامل المعلومات فى الإنتاج هى التى توفر فرصا ضخمة لنمو المناطق التى لاتزال متخلفة فى العالم. إن شبكات القيمة المضافة التى ستحدد صناعاتنا غدا تدور حول العالم كله. وستتيح الاتصالات، أكثر من أى وقت مضى، الفرصة لتصبح جزءا من هذه السلسلة المتعاقبة من القيمة المضافة.

ويكمن الشرط المسبق والمطلق هنا فى التوسع فى البنية الأساسية للاتصالات الفعالة، وأيضا فى مناطق العالم حيث لا تتوافر هذه البنية الأساسية بعد. إن تنمية ومد الطرق السريعة للمعلومات لا تقل ملاءمة للمستقبل ـ بل ربما كان ذلك أكثر أهمية فى المستقبل ـ عن مد طرق المواصلات التقليدية. وينبغى ألا تكون طرق البيانات السريعة الخاصة بالاتصالات متعددة الوسائل بعيدة عن متناول الدول النامية. ويكمن السبب فى هذا التقييم فى التقدم التكنولوجى الضخم الذى تحقق فى مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية. وفى سائر أنحاء العالم، تدور مشروعات طموحة حول قاراتنا مع الطرق السريعة للألياف البصرية. وبمساعدة شبكات الأقمار الصناعية على المستوى العالمى، فإنها مسألة سنوات فقط حتى يتم تحويل أى مكان فى العالم إلى موقع محتمل للاتصالات متعددة الوسائل.

إن المجتمع العالمى يواجه تحديات هائلة. غير أن العقبات المتصلة بها ليست ذات طبيعة تكنولوجية ـ فالاتصالات تبلغ أبعادا جديدة كل يوم تقريبا. والشىء المطلوب، بدلا

من ذلك، هو الغرض السياسى الواضح للتركيز على الإجراءات الخاصة بالتوسع فى شبكات الاتصالات فى المناطق الأقل نموا فى العالم. وهذا الأمر، بطبيعة الحال، يفترض مسبقا توافر إرادة الجميع لتحقيق التوزيع الأكثر عدلا للوظائف والعمل والثروة عما كان سائدا فى الماضى. وإذا أتيحت لنا الفرصة على الإطلاق لتمهيد السبيل لذلك، فإنه يكون الآن فى عصر مجتمع المعلومات. وليس هنا مجال الادعاء بأن الاتصالات الحديثة قد تكون هى الدواء العام والعلاج الشافى لكافة مشكلاتنا العالمية. ولكن الاتصالات والتنمية التى أطلقها التقدم المحقق فى تكنولوجياتها تضع فى أيدينا، دون شك، الأدوات المطلوبة لتقريبنا من حلها.

إن حقيقة أن الانتقال من المجتمع الصناعى إلى مجتمع المعلومات، والتوسع فى الأداء الفائق لشبكات الاتصالات عالميا يحملان فى طياتهما أيضا مخاطرهما الخاصة، لا ينبغى أن تغيب عن أبصارنا هى الأخرى. وإن البيانات المنحطة والمزرية وغير الإنسانية التى يقوم بعض مقدمى البيانات ببثها عبر الإنترنت قد تكون أوضح الأمثلة على الأخطار المحيطة. غير أن السرعة الديناميكية التى يحدث بها التحول لا تعنى أننا غير قادرين على توجيه هذه العملية وقيادتها فى الاتجاه الصحيح. ولا يستطيع المرء أن يحصد المزايا والفرص التى يوفرها مجتمع المعلومات، وفى الوقت نفسه يتجاهل وينأى بنفسه عن عوامل مخاطرها المحتملة. ومع ذلك، فإن الأمر يتوقف علينا لوضع هذه المخاطر فى حدها الأدنى. من أجل ذلك علينا بالضرورة تناول التغيير بأسلوب هجومى. والذى يريد الحيلولة دون هذا التغيير يأخذ على عاتقه مخاطر ضياع التحكم فى التطور الاجتماعى.

إن البشرية تقف على أولى عتبات حقبة جديدة. فعلى مدى المائة عام الأخيرة، جعلت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات عالمنا ينكمش إلى قرية عالمية. وفى أقل من مائة سنة أخرى، ستحيل عالمنا إلى بيت عالمى واحد. ولن يكون أطفالنا وأحفادنا وحدهم الذين سيعيشون فيه، وإنما نحن أيضا سوف ننتقل إلى ذلك البيت الجديد، وسوف يتعين علينا نحن أن نؤثث حجراته.

وستصبح الاتصالات متعددة الوسائل هى اتصالات المستقبل. وستعمل على تقريب الاتصالات فيما بين المسافات البعيدة لتصبح اتصالات يومية فيما بين الناس، لأن الاتصالات البشرية نفسها فى آخر الأمر ليست إلا اتصالات متعددة الوسائل. والحقيقة أن المسافات والحدود، بمساعدة الاتصالات متعددة الوسائل، ستصبح فى نهاية المطاف غير ذات معنى. كما أن تكنولوجيا المعلومات قد تمكننا من التغلب على حواجز اللغة، ومثال ذلك،

بواسطة برامج ترجمة تقع مباشرة داخل الشبكات نفسها؛ إذ أن المرء الذى يجد الطريق لفهم اللغة المختلفة لشخص آخر يستطيع أن يتعلم أيضا فهم الطريقة التى يفكر بها.

وليس على سبيل التفاخر إطلاقا الإشارة إلى الفرص الضخمة التى توفرها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. إن الابتكارات هى التى تشكل مستقبلنا. وليست هناك منطقة ثانية نشهد فيها الآن فرقعات مماثلة من الابتكارات مثلما نشهد اليوم فى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات السلكية واللاسلكية. لقد بدأت حقبة المعلومات والاتصالات، وعلينا أن نجعل منها حقبة النجاح لصالح البشرية جمعاء.

□

سيرة ذاتية

رون زومر

ولد د. رون زومر عام ١٩٤٩، ودرس الرياضيات فى فيينا وحصل على الدكتوراه هناك عام ١٩٧١. وبدأ زومر حياته المهنية فى نيكسدورف ليصعد درجات السلم المهنى فى نيويورك وباديربورن وباريس. وفى ١٩٨٠، أسند إلى زومر إدارة شركة سونى الألمانية الفرعية. وأصبح المدير التنفيذى الأول لشركة «سونى ـ ألمانيا» فى ١٩٨٦. وفى عام ١٩٩٠ انتقل إلى مؤسسة سونى بأمريكا ليحتل منصب الرئيس وكبير مسؤولى العمليات. ثم تولى فى عام ١٩٩٣ قيادة سونى أوروبا فى نفس المنصب الذى سبق أن شغله فى الولايات المتحدة. ثم عين رئيسا لمجلس الإدارة من قبل المجلس الاستشارى لشركة «دويتش تيليكوم» (شركة مساهمة) فى مايو ١٩٩٥.

□



المنافسة محرك الحركة الصاعدة

أليكس تروتمان

إن أية مناقشة حول حالة أنشطة الأعمال فى العالم لابد أن تتحول، إن عاجلا أو آجلا، إلى موضوع صناعة السيارات. ومن زاوية حجمها وتعقيدها فحسب، فإن أنشطة أعمال صناعة السيارات والشاحنات تضرب فى أعماق الاقتصادات فى سائر أنحاء العالم. وينمو تأثير صناعة السيارات باطراد منذ أن قام هنرى فورد، مؤسس الشركة التى التحقت بها قبل ٤٠ عاما، بتحرير الملايين من العاملين العاديين رجالا ونساء من مشاق الانتقال، بوسائل رخيصة موثوق بها للانتقال الفردى.

والواقع أنه فى عام ١٩٩٣ بيعت أكثر من ٤٧ مليون مركبة فى سائر أنحاء العالم، أدرت إيرادات بلغت نحو ٩٣٠ مليار دولار أمريكى. ومن بين أكبر عشر شركات فى العالم، تعمل أربع شركات فى مجال تصنيع السيارات والشاحنات. وتقوم صناعة السيارات فى العالم، بصورة مباشرة وغير مباشرة، بتشغيل ملايين العمال. وفى عام ١٩٩٤ بلغت تكاليف الإعلان عن السيارات والشاحنات على مستوى العالم نحو ٥,٥ مليار دولار.

ومثل الحجر الذى نلقيه فى بحيرة، فإن نفوذ صناعة السيارات تتسع دوائره لتصل إلى آخر أطراف الاقتصاد العالمى. وفيما يتعلق بالعمالة والإيرادات، فإن تأثير السيارة يجعل نفسه محسوسا عبر صف طويل من الصناعات المختلفة: التأمين، والبترول، وبناء الطرق والكبارى، وتخطيط البلديات، وقطع غيار السيارات وإصلاحها، والتعليم والتدريب، وإدارة البيئة، والصحة والأمان، والنشر، ورياضات السيارات، وتكنولوجيات الحاسب الآلى،

وعلاقات العمل... حتى المطاعم التى تقدم وجباتها داخل السيارات وصناعة الأفلام فى هوليوود.

إن إيقاع الحياة نفسه فى الأمم الصناعية (والأمم التى فى سبيلها إلى التصنيع) تحركه إلى حد كبير قدرة الأفراد على ركوب سياراتهم والانطلاق بها حيثما وحينما يريدون. ويعبارة قصيرة، فإن صناعة السيارات هى بمثابة ممثل رئيسى على مسرح أنشطة الأعمال العالمى ـ كل حركة يقوم بها تفرض الاهتمام غير المنقوص من جانب كل الأفراد الآخرين.

إذن، كيف حال الصناعة الآن؟ على السطح، فإن آفاقها على المدى القصير ـ فى لحظة كتابة هذه السطور ـ تبدو مشرقة. وفى أعقاب الركود مع بداية التسعينيات، عاد الطلب على السيارات والشاحنات إلى النمو مرة أخرى. وزاد فى عام ١٩٩٤ إجمالى حجم السيارات والشاحنات المباعة فى أوروبا وأمريكا الشمالية واليابان بمعدل ٦ في المائة على مبيعات ١٩٩٣، ويبدو أنه سيرتفع مرة أخرى فى ١٩٩٥. وكتب الصحفيون الاقتصاديون اللامعون بثقة عن «عصر ذهبى» جديد لصناعة السيارات. وقد اختار محرر هذا الكتاب اثنين من بيننا ـ نحن الذين نقود شركات السيارات ـ لكى نمثل «مهندسى الحركة الصاعدة».

ويصراحة، إن كل ذلك يجعلنى عصبيا ـ وذلك لسببين:

الأول، أن النجاح يولد الثقة الزائدة ـ الافتراض الخطير بأن ما يبدو صالحا للعمل الآن لا ينبغى العبث به. وكما يقول الشعار الدارج «لا تصلح الشىء إذا لم يكن قد كسر». ولكن الحقيقة أنه لا توجد معادلة مضمونة للنجاح فى هذا العمل. إن الثابت الوحيد هو التغيير. وفى إطار خبرتى، فإن أى شركة أصبحت تسيطر الآن على تحديات أنشطة الأعمال *اليوم* هى بالفعل متخلفة، لأن الشركات الرائدة بدأت بالفعل فى تحديد مطالب *الغد*.

والثانى، أن عالم أنشطة الأعمال، كما قال جاك ويلش رئيس مجلس إدارة «جنرال إليكتريك» بحق، يقع فى «مهب الريح». إن «الحركة الصاعدة» الراهنة تمثل فترة هادئة من الازدهار قبل المعركة الضارية القادمة من المنافسة التى ستفرز الفائزين عن الخاسرين.

الثابت هو التغيير

كثيرا ما يحاول الصحفيون الاقتصاديون والأكاديميون ومراقبو أنشطة الأعمال الآخرون صياغة مبادىء صلبة لنجاح أنشطة الأعمال. وعادة ما يقول المعنى الضمنى : «اتبع هذه القواعد، وسيعقبها بالتأكيد نمو مربح». وأكثر من ذلك، فإن هذه المبادىء غالبا ما تستند إلى أمثلة من قيادات أنشطة الأعمال من ذوى المكانة العالية والأداء العالى. وإن

صورة البطل الشامخ الذى يخطو عبر خلفية من الشركات الناجحة، تؤلف عناصر قصة عظيمة، ولو أنها غالبا ما تكون خادعة.

وتكمن المشكلة فى أن هناك عددا ضئيلا - إن وجد على الإطلاق - من المبادىء المضمونة للنجاح، وأن صفحة تاريخ الشركات زاخرة بأجساد الأبطال الذين تساقطوا. إن بيئة أنشطة الأعمال العالمية اليوم هى، ببساطة شديدة، أكثر ميوعة وتعقيدا من أن تخضع لمجموعة واحدة من القواعد أو لأى فرد واحد. ولا يمكن للتسلسل الهرمى الجامد الذى يهيمن عليه بارونات العهد القديم أن يكتب له البقاء. وستقوم شركات الغد الرئيسية على أساس من الثقافة التى تنتهج أسلوب العمل الجماعى والتعلم المتواصل، وذلك لتسخير أشكال عريضة من المواهب الفردية لخدمة مطالب الأسواق المتغيرة دوما.

كما ينحو الصحفيون والأكاديميون، وهو أمر مفهوم، إلى نسج رواياتهم حول أحداث معينة ومرئية فى الحياة التنظيمية للشركة. وغالبا ما يقسمون بين حقبة وأخرى من خلال نظرتهم إلى تاريخ الشركة وفقا للتغيرات المرئية خارجيا فى القيادة، أو طرح منتجات جديدة أو إجراء تحولات معلنة فى الاستراتيجية. غير أن أسرع التغيرات وأكثرها تأثيرا فى المنظمة، يمكن فهمها بطريقة أفضل باعتبارها نتاجا لتدابير طويلة الأمد تضرب فى أعماق ثقافة الشركة.

وعلى سبيل المثال، فإن نجاحات اليوم فى صناعة السيارات الأمريكية هى، فى جانب منها، نتيجة قرارات اتخذتها لأول مرة قبل أكثر من عقد من الزمان، قيادات تولت القيادة فى بعض من أحلك الأيام فى تاريخ صناعة السيارات الأمريكية.

وفى «فورد»، واجهنا ما يقرب من كارثة مالية فى أواخر السبعينيات وأوائل الثمانينيات فى أمريكا الشمالية. ففى عام ١٩٨٠ وحده خسرنا ٢,٢ مليار دولار. والكثيرون منا ممن عانوا تلك السنوات يتذكرون المحادثات القلقة التى استمرت حتى ساعات متأخرة من الليل ونحن نناقش : أين يكمن الخطأ؟ وأهم من ذلك، كيف يمكن إصلاحه ؟

وتصف بعض كتب التاريخ حلنا للمشكلة بأنه «مراهنة» أتت ثمارها. وتروى كيف أننا راهنا حتى آخر دولار فى الشركة على مركبة جديدة ذات تصميم مختلف جذريا عما هو مألوف، وأطلقنا عليها اسما كوديا «DN5»، لكى نطرحها فى النهاية لتكون بمثابة سفينة القيادة فى سيارات الأسرة الأمريكية الشمالية، من طرازى «ميركورى سابيل» و«فورد توروس».

وقادت المراهنة، كما تقول كتب التاريخ، الطريق لعودتنا، حيث تقدمت توروس لتصبح أكثر السيارات مبيعا فى أمريكا طوال ثلاث سنوات على التوالى.

غير أن الحقيقة أنها لم تكن *«رهانا»* على الإطلاق. كانت تحقيقا لما توصل إليه الكثيرون منا فى فورد بالفعل، بأنه يتعين علينا تغيير الأسلوب الذى ننتهجه فى العمل.

لقد كنا *نراهن* بالفعل على مدى سنوات على منتجات ترضى البيروقراطية التقليدية لشركتنا، وليس عملاءنا. كنا سجناء افتراض عمره ٢٠ عاما بأن كل ما علينا عمله هو بناء السيارات بسرعة وإرسالها إلى الوكلاء، وأن الناس سوف تشتريها. وفى الوقت نفسه، كان المنافسون فى مقارهم الرئيسية فى اليابان وأوروبا يستولون على نصيب أمريكا الشمالية من السوق بمنتجات أعظم وخدمة أفضل وإحساس مرهف بما يريده عملاؤنا حقا.

كانت هذه الأزمة أفضل شىء يمكن أن يحدث لنا. لقد طردت الافتراضات البيروقراطية القديمة بعيدا. وكرسنا نشاطنا للاستماع إلى عملائنا، وتحسين الجودة، وخفض التكاليف، وتحقيق الانسيابية فى عملياتنا، والعمل كفريق كما لم يحدث من قبل على الإطلاق. وبدأنا عملية تغيير وتحسين متواصل لاتزال جارية.

العاصفة القادمة

فى الحقيقة، نحن نسارع من هذا التغيير، لأن «الحركة الصاعدة» الاقتصادية الراهنة لن تدوم إلى الأبد ـ ولا حتى لفترة طويلة. إن سوق السيارات والشاحنات الجديدة سوف تنكمش فى النهاية مرة أخرى. وحينما يحدث ذلك، فإن الاحتمال المرجح أنه سيضع النهاية لواحدة أو أكثر من شركات السيارات العاملة الآن. وتواجه صناعات أخرى احتمال التحدى نفسه، بدءا من الاتصالات إلى استخدامات الحاسبات الآلية، والمنسوجات والملابس الجاهزة.

وليس صعبا الوقوف على نقاط الضغط. وتتمثل إحداها فى تجاوز الطاقة الإنتاجية. فعندما التحقت بشركة فورد للسيارات عام ١٩٥٥، كان التحدى الرئيسى الذى يواجه صانعى السيارات هو إشباع الطلب الذى بدا كموجة حبيسة لانهائية فى أعقاب الحرب. وانتقلت الجودة والكفاءة وخدمة العملاء إلى المقعد الخلفى بالنسبة للمتطلبات، وذلك ببساطة لدفع المنتج خارج أبواب المصنع.

وحسْبُنا هذا. فلقد أصبحت المنافسة حامية الوطيس. إن ما لا يقل عن ستة من صانعى السيارات العشرة الأوائل فى عام ١٩٥٠ فقدوا مشروعات أعمالهم الآن، واليوم لايزال هناك

نحو ١٠ ملايين وحدة تجاوز الطاقة الإنتاجية فى الصناعة على مستوى العالم. إن أعدادا كبيرة جدا من السيارات والشاحنات تطارد عددا قليلا جدا من العملاء.

والمحصلة، بطبيعة الحال، أن السوق تطلب مزيدا من مقاييس الأداء الرفيعة من أصحاب المصانع. لم يعد إرضاء العميل بنوعية المنتج وملامحه الجذابة معيارا للنجاح فى الصناعة فحسب، وإنما هو أيضا ثمن القبول. إنها الأشياء التى يتوقعها العملاء من البداية. إن الحد الفاصل فى استراتيجية المنافسة قد تخطى «الجودة الكاملة»، وأصبح الآن فى سباق من أجل «القيمة الكاملة» ـ القدرة على سرعة تصميم مركبة غير معيبة بالفعل وتطويرها وإنتاجها وبيعها وتقديم خدمة الصيانة لها؛ مركبة تسجل تقدما تكنولوجيا جديدا، وتتفق وأذواق العملاء، وقادرة على إدرار ربح مقبول.

إنها قائمة طويلة جدا من الطلبات.

ولكن تجاوز الطاقة الإنتاجية والطلب على «القيمة الكاملة» ليست هى كل نقاط الضغط الواقعة على المنافسين فى صناعة السيارات. فقد أصبح تأثير الحكومات، على سبيل المثال، بمثابة «أحد عوامل الإنتاج»، وتقع أعباؤه على كافة الجزئيات المهمة مثل العمالة والأرض ورأس المال. وأصبح دور الحكومات فى هذا الاقتصاد العالمى الجديد أشد تعقيدا من مجرد مسألة جباية الضرائب وفرض القواعد. إن الحكومات تتحول باطراد إلى «شركاء» فى أنشطة الأعمال.

وأحيانا ما تكون مثل هذه الشراكات خرقاء ويعوزها الفهم، وهى فى بعض الأحيان تخرب النشاط الحر والنزيه للسوق العالمية.

غير أنها تكون، فى حالات كثيرة أخرى، ذات تأثير بالغ فى تعزيز مصالح المجتمع الكلية من نمو الأعمال والازدهار الاقتصادى والوظائف ونوعية الحياة، بالإضافة إلى حماية البيئة وأمان المنتج وحماية العامل الفرد.

وعلى سبيل المثال، تشترك فورد وكرايزلر وجنرال موتورز معا فى «الشراكة من أجل جيل جديد من السيارات» مع حكومة الولايات المتحدة، وهو برنامج يضع الأبحاث الحكومية وتنمية الموارد فى خدمة صناعة السيارات من أجل استكشاف تكنولوجيات جديدة فى مجال كفاءة الوقود والسيطرة على التلوث وإعادة التدوير.

ويكمن التحدى الذى تواجهه الشركات العالمية فى إقامة علاقات عمل إيجابية مع أشكال عديدة من الحكومات فى سائر أنحاء العالم، من الولايات المتحدة بطبقاتها المتعددة

وأسلوبها الشعبى فى الانطلاق والحياة بحرية، إلى الصين ذات الأساليب المغلقة والمركزية.

إن عشرات الضغوط التنافسية الأخرى تواجه صناعات العالم الكبرى كلها تقريبا.

ومثال ذلك، أن انتشار التكنولوجيات الجديدة قد عجل بقيام سباق شامل من أجل منتجات ثورية جديدة تبطل المنافسة على الفور. لقد أصبح شومبيتر وفكرته بشأن «التدمير الخلاق» بطلا جديدا للصناعات التنافسية الحديثة.

إن المنافسة على أسواق مفتوحة حديثا فى مناطق مثل آسيا وأوروبا الشرقية تحمل معها مخاطر هائلة، خاصة، حيث لاتزال الحكومات، بدلا من قوى السوق، تختار الفائزين والخاسرين.

وفى الوقت نفسه، فإن الترشيد المتواصل للتجارة العالمية والسياسات النقدية - من خلال «الجات» مثلا - سوف ينزع إلى تعريض أنشطة الأعمال التى كانت محمية من قبل لسلسلة جديدة كاملة من المنافسين العالميين.

وإن الطبيعة المتنوعة والمتغيرة لقوى العمل فى العالم - مع تأكيدها المتزايد على المهارات المتنقلة وتناقص اعتمادها على الأمن الوظيفى فى الشركة - تتحدى التفكير التقليدى بشأن القيادة والإدارة.

وهذه الموضوعات نفسها تكفى بسهولة لملء عدة كتب. ولكن الخاتمة واضحة - إن المنافسة على القيادة فى القرن الحادى والعشرين ستكون حامية الوطيس.

نهج «فورد ٢٠٠٠»

هكذا أنا أقبل لقب «مهندس الحركة الصاعدة» مع جرعة صحية من التواضع. إن أحدا منا، ضمن قيادات أنشطة الأعمال اليوم، لا يستطيع الادعاء بأنه بمفرده دبر عودة الاقتصاد إلى عافيته - أو حتى صناعاتنا نفسها. إن وظيفتنا هى قيادة عملية التغيير المستمرة، وتأكيد أن شركاتنا مجهزة لمقاومة آثار الانحسار الحتمى القادم فى الاقتصاد.

وفى شركة فورد للسيارات، تتضمن جهودنا لمواجهة هذا التحدى تطبيق استراتيجية جديدة نسميها «فورد ٢٠٠٠». وباختصار، أفضت خطتنا إلى توحيد عملياتنا الإقليمية شبه المستقلة ودمجها فى كيان عالمى واحد لأنشطة الأعمال. وإن أحد أهدافنا الرئيسية هو نقل عملية تطوير منتجنا إلى مستوى جديد جذريا من السرعة والكفاءة من خلال تركيزنا على خطوط إنتاج عالمية وتفصيلها وفق متطلبات الأسواق كل على حدة.

تلك هى عبارة مختصرة لإجمال فكرة نبتت فى فورد منذ بعض الوقت ـ وكان لها آثار عميقة فى الشركة كلها. والحقيقة أن فورد ٢٠٠٠ تمثل أعظم عملية إعادة تخطيط واحدة فى السنة ٩٣ من تاريخ إنشاء فورد.

وتكمن جذور فورد ٢٠٠٠ فى واقع الأمر فى أعماق هذا التاريخ.

وكان هنرى فورد، فى خلال خمس سنوات من تأسيس الشركة فى عام ١٩٠٣، قد بدأ يبيع السيارات فى أوروبا وآسيا وأمريكا الجنوبية وأستراليا. وفي خلال ١٥ سنة، كانت أكثر من نصف السيارات على هذا الكوكب تحمل العلامة البيضاوية الزرقاء لفورد. غير أنه فى تلك الأيام الأوائل كانت قيود الاتصالات، وانتشار الحواجز التجارية والقوانين ذات الصبغة المحلية، وصعوبة نقل السلع عبر مسافات شاسعة، قد أدت إلى قيام عمليات فورد المستقلة ذاتيا فى مختلف الدول. وعمدت كل شركة من شركات فورد القومية إلى تطوير مركباتها الخاصة، ودفعت فورد الثمن فى وفورات الحجم الضائعة.

وفى الستينيات، أخذنا الخطوة الأولى نحو التغلب على هذه العقبة. إذ قمنا بتوحيد عملياتنا الأمريكية والكندية فى عملية «أمريكا الشمالية للسيارات» فى عام ١٩٦٥ (مع انضمام عملياتنا فى المكسيك فى عام ١٩٨٣). وفى عام ١٩٦٧ أسسنا «فورد أوروبا» الموحدة.

لم تكن أى من الحركتين بلا ألم. ويوصفى أول رئيس للتخطيط الإنتاجى فى فورد أوروبا، كان مقعدى فى الصف الأول فى مواجهة التحدى المتمثل فى تطويع قوميات متعددة ـ لكل منها أساليبها وثقافاتها ـ للعمل معا نحو هدف مشترك. إلا أنه بالنسبة لتوجيه موارد الشركة، لكى تؤتى ثمارها بكفاءة، جاء تأسيس كل من فورد أوروبا و «عملية أمريكا الشمالية للسيارات» خطوة مهمة فى الاتجاه الصحيح. لقد كنت على ثقة منذ تلك اللحظة فصاعدا من أن النجاح المستقبلى لشركة فورد للسيارات يكمن فى مزيد من التحرك على الطريق نحو التحول إلى شركة عالمية حقة، بدلا من مجرد «متعددة الجنسيات».

وكما اتضح فيما بعد، لم أكن أنا الوحيد الذى اقتنع. لقد كانت «العولمة» الموضوع الذى استأثر بقدر عظيم من طرح الأفكار المتعددة للمناقشة فى فورد طوال السبعينيات والثمانينيات، واختبرنا الأمر بعدد من المبادرات. ففى آسيا، على سبيل المثال، قمنا بتطوير استراتيجية سميت «التكاملية»، وهى تدعو إلى تصنيع مركبة واحدة تخدم منطقة بأكملها، مع الحد من التكاليف بفضل إنتاج كمى كبير من المكونات فى عدد من الدول المجاورة.

واصطدمت «التكاملية» وجها لوجه برفض كل واحدة من حكومات المنطقة تقليص القوانين الخاصة بنسبة تصنيع المكون المحلى، حيث أرادت كل منها صنع كافة الأجزاء فى أراضيها. وبذلك لم يتحقق ما ارتأته الخطة من وفورات الحجم. ومع ذلك، فقد أحسسنا بأن الفكرة كانت قوية من الناحية النظرية، وواصلنا استكشاف الاحتمالات.

وفى أوائل الثمانينيات، عمدنا إلى تطوير السيارة «فورد اسكورت» لطرحها للبيع فى الولايات المتحدة وأوروبا ودول أخرى، مع تدفق المكونات المشتركة من المملكة المتحدة وألمانيا وإيطاليا وأسبانيا وسويسرا واليابان والولايات المتحدة. ولكنه تبين صعوبة الاحتفاظ بفريقين هندسيين منفصلين يعملان تحت قيادة رئيسين منفصلين من أجل سيارة «مشتركة» واحدة عندما خرجت «اسكورت» إلى الوجود أخيرا. وقد اشتركت النسختان الأمريكية الشمالية والأوروبية فى مكونين متطابقين ـ سدادة حشية المضخة وعلامة فورد البيضاوية.

غير أننا تعلمنا من واقعة اسكورت. كان فشلا بنّاء فى العولمة. إن فكرة سيارة عالمية ما زالت جيدة، ولكننا تأكدنا من أن معالجاتنا وتنظيمنا فى حاجة إلى تغيير لكى ندعم الفكرة.

وعلى مدى السنوات اللاحقة، شرعنا فى بناء مكونات معيارية لاستراتيجية عالمية شاملة. وعملنا على تشكيل فرق «البرنامج» التى تضع جميع المتخصصين اللازمين لتطوير سيارة جديدة تحت قيادة مسؤول تنفيذى واحد. وأنشأنا وصلات الحاسب الآلى التى تدعم نظاما هندسيا يسمح بعرض المنتجات على مستوى العالم، ونظام مشتريات عالمى، مع توفير إمكانية عقد اجتماعات عالمية لمديرى فورد لاتخاذ القرارات. وقمنا بتطوير قدرات التصميم والتصنيع استعانة بالحاسب الآلى، وذلك باستخدام الحاسبين الآليين الفائقين «كراى» لتعطينا قوة للحساب الآلى أعظم مما لدى أى منظمة غير حكومية أخرى.

كما أننا بدأنا نعترف بالقيمة غير العادية للتنوع فى أسرة العاملين لدينا على المستوى العالمى. وتعتبر السلسلة العريضة من الثقافات ووجهات النظر والخبرات والمهارات الممثلة تحت مظلة العلامة البيضاوية لفورد موردا عالميا لا يقدر بثمن. وبدأنا فى استكشاف طرق تحقيق ميزة المنافسة التى يوفرها التنوع.

ثم أقدمنا على محاولة أخرى لإنتاج سيارة عالمية. وهى السيارة التى أنتجت تحت اسم «مونديو» فى أوروبا و «فورد كونتور» و «ميركورى ميستيك» فى أمريكا، وقد اقتنعنا بإمكانية تصنيعها ـ وبأن تطوير مركبات على نطاق عالمى كان فى الواقع بمثابة مفتاح إمكانياتنا التنافسية المستقبلية.

وبدءا من أوائل ١٩٩٣، شرعنا رسميا فى دراسة التحدى المتمثل فى إعادة تنظيم أنفسنا هندسيا على أساس عالمى. وأشارت نتائج الدراسة إلى اتجاه واحد، وفى ٨ ديسمبر من السنة نفسها قمت باستطلاع آراء كبار قيادات فورد فى أمريكا الشمالية وأوروبا. وجاء إجماع الأغلبية العظمى على أن الاتجاه نحو العالمية هو الشىء الصحيح الذى ينبغى عمله - وإنه فى الواقع أمر حتمى. ورفضنا خيار التحرك بالأسلوب التدريجى، الخطوة خطوة. كما رفضنا خيار «الإبطاء». كانت خطتنا الجديدة أن نكون كل شىء أو لا شىء على الإطلاق، وكان الأمر يستلزم سرعة التنفيذ.

شركة فورد الجديدة

أعلنا على الملأ مولد «فورد ٢٠٠٠» فى ٢١ أبريل ١٩٩٤. وبعد ثمانية أشهر من التخطيط التفصيلى والاتصالات الداخلية المكثفة، قمنا بتطبيق الاستراتيجية الجديدة فى أول يناير ١٩٩٥.

كنا فى واقع الأمر قد «استنفدنا الأطلسى» بضم عملياتنا الأوروبية للسيارات وعمليات أمريكا الشمالية للسيارات فى وحدة أنشطة أعمال استراتيجية عالمية واحدة. وقمنا بتركيز مسارات أنشطة الأعمال الخاصة بمنتجاتنا بإنشاء خمسة مراكز مركبات، لتكون بمثابة مقار لمجموعاتنا من فرق «البرنامج» الدولية. وهذه المراكز مسؤولة عن ابتكار وتصميم وهندسة جميع المركبات من طراز معين تنتجه فورد وتبيعه فى أى مكان من العالم.

وعلى سبيل المثال، يتولى مركز المركبات الجديد التابع لنا فى أوروبا (مشاركة بين ميركينيش فى ألمانيا، ودنتون بإنجلترا) مسؤولية كافة سيارات فورد الصغيرة والمتوسطة ذات الدفع الأمامى - وهى الشريحة التى تمثل حوالى نصف حجم إنتاج فورد العالمى و٧٠ فى المائة بالكامل من خطة نمونا. ويتولى مركز مركبات واحد فى أمريكا مسؤولية السيارات الكبيرة ذات الدفع الأمامى، وشاحنات الاستخدام الشخصى والشاحنات التجارية على التوالى.

وقد أدى عزمنا على تصنيع منتجات عالمية إلى ظهور شكل تنظيمنا الإدارى الجديد. ومن أجل توزيع أفضل الممارسات من جانب مجموعة متنوعة من الوظائف (التصنيع والمبيعات والتسويق والشراء وما إلى ذلك) عبر مراكز المركبات الخمسة، عمدنا إلى تبنى خريطة تنظيمية وفق «قالب» عالمى. ونحن على ثقة بأن القالب سوف يوحى بثقافة جديدة فى عمل الفريق والمرونة والمبادرة الفردية - وهى باختصار المزايا التى يتطلبها العالم الاقتصادى المعقد الجديد.

ليس فى ذلك ما يوحى بأن فورد تفكر فى أنها قادرة على أن تبيع «حجما واحدا يناسب الجميع» فى كل أسواق العالم. وبالرغم من سقوط جميع الحواجز بين الدول والأقاليم، فإن أسواقنا مازالت مختلفة الواحدة عن الأخرى. فالعملاء فى بافاريا لهم أذواق واحتياجات مختلفة عن السكان فى كاليفورنيا، مثلا. كما أن «سيارة الأسرة» فى المملكة المتحدة قد تعنى شيئا آخر بالمرة عن «سيارة الأسرة» فى الهند.

إن ١٠ أو ٢٠ فى المائة من السيارة التى يشاهدها العميل ويعرفها بالتجربة ـ مثل منظرها وركوبها وقيادتها وتناولها وأدائها وحتى ملمس مقاعدها ـ لابد أن يكون تصميما وفقا لمتطلبات السوق المعينة . إن الشركة التى لا تثير الإحساس بالانتماء فى كل واحدة من الأسواق المحلية سوف تتعرض للمعاناة.

أما الـ ٨٠ أو الـ ٩٠ فى المائة من السيارة ـ المكونات والهيكل والهندسة ذات القيمة الوظيفية للعميل، وليست القيمة الجمالية ـ فيمكن، بل ينبغى، أن تكون مشتركة فى المنتجات المماثلة فى العالم. فأسطوانة الفرامل الرئيسية التى تساعد على إيقاف السيارة فى ألمانيا سوف توقفها بنفس الكفاءة فى فنزويلا.

إن عبارة «فورد ٢٠٠٠» المستخدمة لتعكس هذا التوازن هى : «فكر عالميا واعمل محليا».

لقد كان يوم أول يناير ١٩٩٥ بطبيعة الحال مجرد بداية الانتقال. ومازال أمامنا عمل كثير. ومازال أمامنا عدد كبير جدا من القرارات الصعبة. وقد نصادف مطبات على الطريق تدعونا إلى إجراء معالجات بسيطة فى المسار.

وتكمن المجازفة فى كل ذلك بوضوح فى احتمال أن نفقد تركيزنا الراهن على البرامج والمنتجات بينما نحن نتكيف مع طريقة جديدة سريعة الخطى فى مباشرة أنشطة أعمالنا. إننا نعتقد أن المخاطرة محسوبة.

وأنا فى الحقيقة مقتنع بأن هناك مخاطرة أكبر كثيرا فى عدم القيام بأى عمل ـ فى عدم الانتقال إلى تنظيم وثقافة قادرين على استغلال الكفاءات العالمية والتغيرات السريعة فى التكنولوجيا والتحولات فى أذواق العملاء والفرص المنبثقة للنمو.

وأنا مقتنع بنفس القدر بأن الوقت الذى تقوم فيه الشركة بالإقدام على مثل هذه القفزة هو عندما يكون نشاط الأعمال جيدا، وبينما الشركة تركب الموجة الاقتصادية الصاعدة. أى حينما تكون المنظمة لديها القوة ـ من أموال سائلة ووضع فى السوق وطاقة خلاقة ـ لتكسب

أرضا استراتيجية جديدة. ونموذجيا، لا تقدم الشركات على تغييرات جذرية إلا عندما تكون فى مواجهة الأزمة، ولكنها تكون عندئذ مشغولة إلى أقصى حد بالبقاء على قيد الحياة لكى تفكر وتخطط لإحداث تغييرات طويلة الأجل فى هياكلها وعملياتها.

تلك هى أنواع التغييرات التى نزمع القيام بها فى فورد. ونحن فى حقيقة الأمر نتمتع «بحركة صاعدة» حاليا. ولكن إذا كانت ٩٣ سنة من الخبرة قد علمتنا شيئا، فذلك هو أن الحركات الصاعدة لا تدوم. ونحن نعتزم أن نكون منافسين أقوياء، وناجحين عالميا وشركة متنامية عندما تنتهى هذه الحركة الصاعدة.

حقا، إذا كان علىّ أن أوجز هدفى الأخير لفورد ٢٠٠٠، فهو القول إنه ذات يوم، بفضل القرارات التى نتخذها اليوم، سيكون خلفى فى شركة فورد للسيارات على استعداد تام لكتابة فصل فى كتاب قادم قد يكون عنوانه «الفائزون فى الانكماش».

□

سيرة ذاتية

أليكس تروتمان

أليكس تروتمان هو رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذى الأول فى شركة فورد للسيارات.

وكان تروتمان قبل أول نوفمبر ١٩٩٣ يشغل منصب الرئيس وكبير مسؤولى العمليات فى مجموعة فورد للسيارات.

التحق تروتمان بالشركة كطالب متدرب فى «فورد بريطانيا» فى إدارة المشتريات عام ١٩٥٥، عقب خدمته كضابط ملاحة جوية بسلاح الطيران الملكى. وبعد توليه عددا من المناصب الإشرافية والإدارية فى فورد بريطانيا، عين مديرا لمكتب تخطيط إنتاج السيارات فى فورد أوروبا فى ١٩٦٧.

وفى عام ١٩٦٩، انتقل تروتمان إلى الولايات المتحدة بتكليف خاص للعمل فى عمليات تخطيط إنتاج السيارات الراقية بشركة فورد فى ديربورن بولاية ميتشجان. وبعد سنة واحدة عين مديرا بإدارة «لنكولن - ميركورى لتخطيط الإنتاج». ثم عين مديرا للمكتب التخطيطى لتسويق المبيعات. وأصبح فى عام ١٩٧٢ مديرا تنفيذيا لتخطيط المنتجات بإدارة تخطيط وأبحاث المنتجات.

وعين تروتمان فى عام ١٩٧٥ فى منصب المدير المسؤول الأول لمجموعة تنمية منتجات السيارات، ثم مديرا تنفيذيا لتخطيط العمليات فى ١٩٧٧، ثم مديرا عاما مساعدا لعمليات إنتاج الشاحنات والمنتجات الترويحية عام ١٩٧٩.

وفى يولية ١٩٨٣، عُيّن رئيسا لمؤسسة «فورد آسيا ـ المحيط الهادى»، ثم عين رئيسا لفورد أوروبا فى عام ١٩٨٤، ثم رئيسا لمجلس إدارة فورد أوروبا فى مارس ١٩٨٨. وعاد إلى الولايات المتحدة فى فبراير ١٩٨٩ فى منصب نائب الرئيس التنفيذى للعمليات فى عمليات أمريكا الشمالية للسيارات.

وفى مايو ١٩٨٩، أصبح نائب الرئيس التنفيذى ـ عمليات أمريكا الشمالية للسيارات ـ ثم عين رئيسا لمجموعة فورد للسيارات. وانتخب فى أول يناير ١٩٩٣ عضوا فى مجلس الإدارة.

ولد تروتمان فى ٢٢ يولية ١٩٩٣ فى ميدلسكس بإنجلترا. وتلقى تعليمه فى مدرسة بوروموير بأدنبره فى اسكتلندا، وهو حاصل على درجة الماجستير فى إدارة الأعمال من جامعة ولاية ميتشجان.

□

رقم الايداع ١٣٥٢٦ / ٢٠٠٠
الترقيم الدولى I.S.B.N. 977-320-048-5

مطابع الأهرام التجارية - قليوب - مصر





يتضمن هذا الكتاب رؤى باقة متميزة من قادة وزعماء العالم السياسيين ومسؤولى الشركات عبر القومية العملاقة ، ممن حققوا لبلادهم ومؤسساتهم إنجازات استثنائية ، ولعبوا أدوارا مرموقة على المستوى الدولى ، واكتسبوا خبرات غير عادية تضفى على آرائهم مصداقية خاصة . والهدف هو مساعدة القارئ على فهم التغيرات والمشاكل التى اتسم بها القرن العشرون ، والطريقة التى يمكن بها فهم تحديات القرن الحادى والعشرين .

ومحرر الكتاب جونتر فورتيله أستاذ جامعى ألمانى وخبير استشارى وشريك فى عدة مؤسسات دولية ، وله عدة مؤلفات حظيت بشهرة واسعة .

الناشر

مركز الأهرام للترجمة والنشر
مؤسسة الأهرام
مطابع الأهرام التجارية - قليوب - مصر

التوزيع فى الداخل والخارج
وكالة الأهرام للتوزيع
شارع الجلاء - القاهرة